

博恩·崔西职业巅峰系列



BRIAN TRACY

高效人生的12个关键点

FOCAL POINT

A Proven System to Simplify Your Life, Double Your Productivity, and Achieve All Your Goals

[美] 博恩·崔西 著
史雷 译



机械工业出版社
China Machine Press









VISIT...
LANZAROTE
Caliente.COM



博恩·崔西职业巅峰系列

谈判



博恩·崔西职业巅峰系列

授权



博恩·崔西职业巅峰系列

涡轮战略

快速引爆利润 成就企业蜕变



博恩·崔西职业巅峰系列

魅力的力量



博恩·崔西职业巅峰系列

激励



博恩·崔西职业巅峰系列

涡轮教练

教练式领导力手册



博恩·崔西职业巅峰系列

高效人生的12个关键点



博恩·崔西职业巅峰系列



BRIAN TRACY

高效人生的12个关键点

FOCAL POINT

A Proven System to Simplify Your Life, Double Your Productivity, and Achieve All Your Goals

[美] 博恩·崔西 著

史雷 译

机械工业出版社

China Machine Press

世界激励大师博恩崔西职业巅峰系列共7册（《高效人生的12个关键点》、《涡轮教练：教练式领导力手册》、《涡轮战略：快速引爆利润 成就企业蜕变》、《激励》、《谈判》、《授权》、《魅力的力量》）

（美）崔西（Tracy，B.）;罗恩.阿登（Ron Arden）;（美）弗雷泽（Fraser,C.） 著

套装书纸版由机械工业出版社出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebood）

目录

高效人生的12个关键点

涡轮教练：教练式领导力手册

涡轮战略：快速引爆利润 成就企业蜕变

激励

谈判

授权

魅力的力量



博恩·崔西职业巅峰系列



BRIAN TRACY

高效人生的12个关键点

FOCAL POINT

A Proven System to Simplify Your Life, Double Your Productivity, and Achieve All Your Goals

[美] 博恩·崔西 著
史雷 译



机械工业出版社
China Machine Press

博恩·崔西职业巅峰系列

高效人生的12个关键点

Focal Point：A Proven System to Simplify Your Life，Double Your Productivity，and Achieve All Your Goals

（美）崔西（Tracy，B.）　著

史雷　译

ISBN：978-7-111-50313-2

本书纸版由机械工业出版社于2015年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @华章数媒

腾讯微博 @bbb-vip

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebood）

目录

赞誉

序言

第1章 释放你的全部潜能

收入翻番，业余时间翻番

价值翻番，收入翻番

增强你的责任感

你是在为自己打工

你关注的事情都会发生改变

改变是水到渠成的事儿

收益递增法则

效率曲线

习惯决定命运

大满贯公式

让空闲时间翻番

让收入和空闲时间翻番的6个步骤

第2章 工作效率翻番

关于获得优秀业绩的5个问题

明确目标是关键

提高你的工作效率

每天使用ABCDE法则

区分紧急的事情和重要的事情

高效工作的3个问题

提高工作效率的7个关键点
比赛还在继续
关于时间的哲学
第3章 简化你的生活
实现简化的7R法则
确立你的价值观
建立你理想的未来愿景
确定你的目标
学会如何说“不”
简化生活的6种途径
第4章 发掘你最珍贵的资源
转折点
将理论付诸实践
最伟大的发现
像胜利者那样思考
保持精神健康的7种法则
第5章 实施个人战略计划
好的战略让你受益匪浅
战略计划为你节省了时间和金钱
设计你的人生和事业
S形曲线
战略计划的7个问题
集中你的注意力
形成关键点的过程

第6章 成就自己的事业和职业
确定你的事业和职业价值观
确定你的事业和职业蓝图
提升你的职业知识和技能，让事业更上一层楼
培养成功的事业和职业习惯
为你的事业和职业制定行动时间表
履行你对事业和职业做出的承诺
解放你的思想
第7章 改善你的家庭和个人生活
确定你的家庭和个人价值观
规划家庭和个人的未来
为你的家庭和个人生活设定目标
提高你的家庭和个人关系技能
培养优秀的家庭和个人关系习惯
制定家庭和个人活动日程表
实现你对家庭和个人生活的承诺
第8章 实现财务独立
确定你的财务价值观
阐明你的财务设想
制定自己的财务目标
提高你的财务知识和技能
培养良好的理财习惯
制定每日财务活动日程表
履行自己的财务独立计划

第9章 拥有健康的身体素质
确定自己的健康与身体的适应度
明确健康与身体素质的想法
为你的健康和身体素质制定目标
提高有关健康和体质方面的知识和技能
养成有利于健康体质的习惯
为你每天的健康和身体锻炼制定时间表
将承诺付诸实践
第10章 成就你能够成就的一切
确定你个人成长和发展的价值观
规划个人成长和发展蓝图
为你的个人成长和发展设定目标
提高你的个人知识和技能
培养良好的个人成长和发展习惯
制定每日个人成长和发展活动的日程表
将你个人成长和发展的承诺付诸实践
第11章 让自己在群体中脱颖而出
确定你的人道主义价值观
明确你对完美世界的规划
为你的慈善捐助设定目标
成为一个明智和有知识的给予者
培养你需要的品质和习惯
制定自己为社会做贡献的每日时间表
用具体的行动支持你的美好意图

第12章 心灵的成长与内心的平静

人类的最高境界

独处的实践

黄金法则

普遍的真理

确定自己的精神价值观

明确你的精神愿景

建立你的精神目标

培养新的精神习惯

建立每日精神活动的日程表

将你的精神活动付诸实践

让心灵成长的路径

至高无上的目标

结语 21世纪的7堂必修课

附录 价值观列表

推荐书目

作者简介

赞誉

博恩·崔西又一次成功地做到了！他的著作可以称得上是关于个人效率最权威的入门指南。在当今这个人心浮躁的时代，这本书将为你揭示如何将精力集中在能够产生最重要结果的事情上。

——马克·桑伯恩

Upgrade！Proven Strategies for Dramatically Increasing Personal and Professional Success作者

我可写不出这么优秀的作品！

——李·艾柯卡

克莱斯勒公司前总裁

这本书具有很高的阅读价值！马上买一本，你会从中受益匪浅。我的工作和生活已经得到了极大的改善。我相信你也一定会成功的。

——泰·博伊德

卓越演说研究中心创始人

这本书为我们指出了核心问题之所在。就博恩·崔西所特有的风格而言，这绝对不是一本只会对你说“你也可以做到”这种话的励志类图书；你必须脚踏实地去实践。当你按照这套已经经过验证的体系去做的时候，你肯定会获得成功。最重要的是，这本书只能引导你实现个人抱负，而不能

让你一夜暴富。如果你真正地把这套战略付诸实践，你必然会获得大量的财富。

——乔治R.沃尔瑟

《五十种说话的技巧》作者

你越想获得成功，你越需要这本书。我们每天都要在如何对时间进行更好的决策和利用之间进行选择。本书为你提供了获得核心竞争力的捷径。

——戴安娜·布赫

E-writing，Communicate With Confidence和《生活咖啡馆》等书的作者

博恩·崔西是世界上研究“如何让个人富有成效”这一领域的权威。没有人能够像他那样进行研究，然后教授你如何发掘出自己真正的潜能。本书中囊括了他的研究成果。强烈推荐你阅读此书。

——帕特里夏·弗立普

美国国家演讲人协会与演讲名人堂（CSP，CPAE）成员，作家

Get What You Want作者

美国专业讲师协会（NSA）前主席

本书系统连贯地将焦点、目标设定、时间管理以及战略计划之间的协同效应与影响个人诚信、人格和对我们工作生活意义重大的事情结合在一

起。

——娜奥米·罗德

美国国家演讲人协会与演讲名人堂（CSP，CPAE）成员

美国专业讲师协会（NSA）前主席

Smart Practice创始人之一

崔西再次在《高效人生的12个关键点》一书中传递了他那让人惊讶的实用性观点。他大胆地提出了自己宏伟的目标——他会告诉你怎样才能在获得成功的同时，不会破坏你平静而又幸福的生活，他做到了，并且赢得了人们的尊重。没有人能够像他那样巧妙地以具有深远意义的案例为我们提供充满智慧的建议，从而让我们意识到为了幸福，不得不改变我们自己。

——吉姆·滕尼

教育学博士

Chicken Soup for the Sport Fan’s Soul作者

个人的成功和博恩·崔西是同义词！在我认识的人当中，还没有一个人能够达到或者超过他的水平。他以亲身经历清晰地为我们讲述案例。请采纳他为你提出的建议，因为他非常清楚自己在说什么。

——吉姆·卡思卡特

The Acorn Principle作者

博恩·崔西诚恳的建议和透彻的洞察力为我们提供了个人和职业成功的法则，它不仅是科学的、准确的，而且还是非常实用的。

——埃德温J.福伊尔纳

博士

美国传统基金会总裁

谨以此书向我亲爱的朋友和商业伙伴——Vic Conant表示感谢。他是一个永远乐观、睿智和果断的人，感谢他对我的大力支持。

序言

从前，有一家核电站出现了严重的技术故障。这种故障导致发电量下降并且影响了整个核电站的运行效率。

核电站的工程师们尝试了各种办法，都不能查清并解决问题。于是，他们就请来了一位在核电站建造和工程技术方面非常权威的专家，希望这位专家可以找到问题究竟出在哪里。这位专家来到核电站之后，穿上白大褂、拿着一块写字板就去工作了。在接下来的两天时间里，他四处走动，仔细查看了控制室里的上百个仪表、测量仪，记录数据并进行了计算。

第二天晚上，他掏出一支黑色的马克笔，登上梯子，然后在其中的一个测量仪上面画了个“×”。

“问题就出在这儿，把和这个测量仪连接的设备换一个新的就可以了。”专家说道。

随后，他脱下白大褂，驱车赶往机场，坐飞机回家去了。核电站的工程师们把那个装置拆了下来，发现里面确实出现了问题。他们把装置修理好后，核电站又恢复了正常的运转。

大约一个星期之后，核电站的经理收到了一张那位专家寄来的1万美元的“服务费”账单。

经理对账单上面的数字感到吃惊，尽管这台价值数十亿美元的设备由于故障导致了发电量下降，并造成了巨大的损失，但是他觉得这位专家只

是在核电站里转悠了两天，然后在测量仪上画了个“×”就回家了。对于这种简单的工作而言，这位专家开价1万美元也有点儿太贵了。

核电站的经理给这位专家回了信，他在信中写道：“我们已经收到了您寄来的账单，您能否把修理的项目明细给我们开列出来呢？您所做的工作无非就是在一个测量仪上面画×，1万美元的报酬对于您所做的工作来讲似乎有些太高了。”

几天之后，这位经理收到了那位专家寄来的修理账单明细：在测量仪上面画“×”，收费1美元；查找应该在哪个测量仪上面画“×”，收费9999美元。

这个简单的故事为我们揭示了在人生中获得成功、成就和幸福的最重要的一条定律。知道在人生每个部分应该画“×”的地方是你完成每一件事情重要的决定性因素。

这个“×”就是你的关键点。它就是你为了取得最好的结果，而要在特定的时刻，在每个领域中应该做的那件事。你所具备的选择在正确的时间、地点，用正确的行动在对你的生活将会产生重要影响的事情上画“×”的能力，要比其他能力更重要。

在本书中，你将要学习一种实用的、经过实践检验的、行之有效的方法，并将其应用到你生活中的每个方面，从而让你能够更好、更快、更容易地取得比你想象中还要好的成果。就像太阳的光芒那样，如果把太阳光通过放大镜聚焦，它就能够产生热量和火焰，把你的智慧和才华集中到少数的几项工作中，你就会用更少的时间完成比普通人更多的工作。正如经

过聚焦的激光可以切割钢铁那样，你所具备的在各种环境下选择最重要因素的能力能够让你在任何工作中超水平发挥。

本书对你可能会经常问自己的一些主要问题进行了解答："我应该怎样控制自己的时间和生活？我怎样才能在自己所从事的领域中取得最大的成功？怎样才能在我的人际关系和个人生活之间保持平衡？我如何才能实现这些目标并让自己不断收获快乐和满足？"

我们今天生活的时代也许是人类历史上最美好的时期。也许从来也没有如此多的机会能够让更多的人实现他们的目标。人们的富裕程度从来没有这么高，人类的平均寿命也从来没有这么长，能够让你拥有的选择权也从来没有现在这么多，从和平与繁荣的角度来说，世界局势从来没有如此稳定过。

同时，在过去的几年中，人类经历了知识和技术的大爆炸时期，随着各个领域的竞争越来越激烈，其变革的速率正在加快。你要做的事情太多了，但是时间却很有限。你肩上的责任和义务越来越重。每天的时间实在是太宝贵了。

你也许会挣更多的钱，并且比以前做得更加出色。但是你经常会感觉工作和生活的需求压得你喘不过气来。今天的你可能比过去工作得更加努力，但是你从工作中得到的乐趣和满足感却越来越少。本书将针对你在现代生活中遇到的不可避免的挑战提供解决方案。

本书是以超过25年的个人职场经历为基础的。我们把这些第一手的知识和对成功人士在工作和生活中取得比普通人更多成就的习惯和行为进行

的研究相结合。本书以“为什么有些人会比其他人更加成功和更有效率”这个问题作为主题。

本书对这个问题进行了回答。本书对为什么有些人能够在他们生活的每一个重要部分都能取得更多的成就这个问题进行了诠释。本书将告诉你如何在增加个人时间的同时，还能够在工作中取得更多成绩。

本书汇集了迄今为止在个人管理方面最好的想法和策略，并将其制成一种简单易用的计划。本书向你揭示了如何在7个重要的方面管理并简化自己的生活，你可以通过它们获得完全的平衡和内心的平静。

你还可以在文中提到的7个方面中选择一个对你来说非常重要的领域制定自己的目标和计划。你可以在时间紧张的时候确定事情的优先顺序。为了在你从事的领域中取得最好的成就，你要学习如何在特定的时间里将全部的精力集中在你能够完成的工作上面。你要时刻知道生活中的哪些地方是需要画“×”的。

本书的核心概念是“明确”。在后面的章节中，你会学习到如何才能培养出明确知道“你是谁？什么才是你真正想要的”这种能力。你将学习如何才能比自己想象中更快、更容易地实现最重要的目标。你还会学习到如何在比以往更高的层次上发掘并利用你的个人力量。

我们的客户通过在他们的工作和生活中运用这些策略取得了惊人的效果。我们这些课程的参与者和其他运用这些法则的人在各个领域都取得了快速的进步。他们的收入翻番，每周花在工作上的时间在不断地减少，他们获得了对时间和生活的支配权，并且明显地改善了他们与家人和其他人

之间的关系。

所有伟大的真理都是简单易懂的。本书的力量在于它让你知晓一系列永恒的真理，这些真理都是被那些在各个时代富有成效、生活幸福的人所发现并验证过的。你要学会对自己和所在世界进行思考的新方法。你要学会如何回答下面这个问题：“在我的一生中，我真正想要得到的东西是什么？”

从本质上讲，为了改善你生活和工作的质量，你只需做好下面这4件事情。

（1）你可以多做某些事情。你可以多做一些对你更有价值并且能够带给你更多回报和满足感的事情。

（2）你可以少做某些事情。你可以慎重地决定减少和停止某些对你没有任何帮助，或者妨碍你实现目标的活动和行为。

（3）你可以开始做一些你今天还没有做过的事情。你可以做出新的选择，例如，学习新的技能、开始执行新的计划和行动、重新调整你在工作和个人生活中的注意力的分配。

（4）你可以彻底放弃做某些事情。你可以往后退一步，用全新的眼光评估你的生活。你可以把那些与你希望获得的以及与你希望去的地方相背离的行为和活动彻底停止。

在后面的内容里，你将会学习如何像高效能人士那样思考、做事。你要学习如何为自己制订计划，从而在对自己非常重要的生活中取得立竿见

影的效果。你还要学习如何在今后的几年里取得比其他人更多的成就。

当你把关键点法则运用到实际的生活当中时，你会发现自己能够做什么、能够成为什么样的人以及能够拥有什么，这些是你之前不敢想象的。

第1章　释放你的全部潜能

伟大的人之所以伟大，成功的人之所以成功，是因为他们在某一领域完全施展了自己的才华。

——奥里森·斯韦特·马登（Orison Swett Marden）

你完全可能以超过自己预期的速度改善自己的整体生活质量，而你需要做的就是拥有改变的愿望、付诸行动的决心、严格遵守自己选择的新行为准则以及不达目的不罢休的决心。

我们通过一个故事来解释上面的这段话。一位保险公司的高管参加了我的“高级培训和指导课程”。他在上这个培训班之前，每周工作6~7天，每天工作10~12个小时，并且从他开始这份工作的那天开始，已经有4年多的时间没有休假了。他的年薪超过10万美元，但是身体并不太好，体重超重，而且经常焦虑不安，因此，他对自己的生活状态并不满意。他总觉得事情太多，时间太少，常常为此不知所措。他希望这个课程至少能够让他学习到一些新的关于时间管理方面的技巧，从而可以提高他的工作效率并且使自己的生活恢复常态。

从第一天开始，他就将我的“关键点法则”学以致用。他循序渐进地对自己的工作和个人生活的每个部分进行了分析。他确定了自己在名利方面都能有较大收获的领域，同时也确定了花费大量时间，却对自己的实际目标没有帮助的领域。他把自己做的每一件事都列出来，然后运用从零开始思考问题的方法对每件事提问：“根据我现在所学到的知识，如果我以前

没有做这些事的话，那么我今天还会这么做吗？”

他几乎马上意识到这些年来他竟然被如此之多的事情和需要承担的责任纠缠着，而这些事情对他的生活和实际目标几乎没有任何帮助。他随后为自己的工作、家庭、身体健康、财务状况和生活制定了新的总体目标。他把自己现在做的每一件事与自己的新目标进行比较，然后决定要多做哪些事情，少做哪些事情，开始做哪些事情以及停止做哪些事情。

在我认识的人当中，这位保险公司的高管是一位真正拥有优秀品质且给我留下深刻印象的人。他能够退后一步分析自己的生活并做出正确的决定，然后再贯彻执行这些决定。结果，他利用3个月不到的时间，把自己每周的工作时间从7天减少到5天。并且将自己的精力重点放在那20%的重点客户身上，与此同时，他开始减少和那些只占他业务收入20%，但是数量却占80%的客户的接触时间。这就使他能够抽出更多的时间来接待能够为他带来大部分收入的重点客户了。

在对工作进行简化并使之更具条理性之后，这位保险公司的高管开始回归家庭。他与妻子和孩子相处的时间也比以前多了。首先，他们安排了一次周末休假——这可是这么多年来的第一次啊！几周之后，他们又向各自的学校和公司请了整整一个星期的假。在6个月当中，他每个月都要抽出一周的时间来陪伴家人。

与此同时，他开始增加对贵宾级客户的关注程度，1年下来，他的收入比以前增加了300%。此外，他还定期进行体育锻炼，体重也减掉了22磅[1]。他不再做那些没有价值的事情，而是去做一些少量的，但是很有价值的事情，通过几个月的努力，他在各个方面的生活质量都得到了显著的

改善。

这位高管的故事并非个案，我已经在全美甚至是全世界的范围内听到了成千上万个类似的成功案例。只要人们把这些法则应用到每天的生活当中，他们最后得到的结果肯定是超乎想象的。就连他们本人也会对自己和生活中发生的变化感到不可思议。我相信他们能够做到的这一切，你同样可以做得到。

[1] 1磅＝0.453 592 37千克。

收入翻番，业余时间翻番

通过在生活中运用关键点法则，你可以实现收入翻番、业余时间翻番。很多人只用了短短30天的时间就达到了这两个目标。

大多数人在最初听到这个想法的时候对此表示怀疑。他们觉得同时实现收入和业余时间翻番是不可能的事儿。很多人还将自己束缚在那个老旧的模式中，即增加收入的唯一办法就是增加工作时间和工作量。实际上，很多人认为如果自己在工作时不感到精疲力竭，那么他就会心存愧疚。然而，这种陈旧的思维方式将会不可避免地让你的身体、情绪和精神陷入无法自拔的泥潭。

当今的世界瞬息万变，我们自己也必须要跟上时代发展的脚步。我们只用了不到两代人的时间，就从服务时代过渡到了工业化时代，随后又进入了信息时代。在信息时代里，知识已经成为生产的宝贵资源和最有价值的因素。我们已经从人力的时代跨进了脑力的时代。在这个新时代里，你的收入将不再取决于你工作的时间，而是取决于你在这有限的时间内都做了些什么。

彼得·德鲁克将这个时代称为“知识工作者的时代”（age of the knowledge worker）。你今天的思维方式和取得的成果可能完全不同于过去。你今天获得的报酬取决于你所取得的成就，而不是你的行动。换句话说，你所获得的报酬取决于你在有限的时间内所取得的成果，而不是你每天的工作时间。你的收入是由你在自己从事的领域所取得的成果的质量和数量决定的。这种工作模式上的变化为那些有这方面意识，并且善于抓住

机会而又富有创造力的人们带来了无限的机遇。

价值翻番，收入翻番

你想让自己的收入翻番吗？当然想！但问题是：你要怎样做？其实这种方法很简单，而且保证管用。

首先，要确定你所做的事是对你个人和公司贡献最大的事情。80/20法则告诉你，你所从事的20%的工作产生的价值要占你全部事业价值的80%甚至更多。那么，这最重要的20%是什么呢？或者说，占你全部事业价值80%甚至更多的那部分是什么呢？

不论你的答案是什么，你现在最当务之急的工作就是把更多的时间花费在能为你产生最大价值的事情上来，并且让自己尽最大的可能从中获得重要的成果。

其次，你要确定另外80%的低价值、耗时费力并且对实现你的目标几乎没有任何贡献的工作。然后下决心缩小它们在你工作中所占的比重，并且尽可能快地将这些工作取消并且排除。

如果你严格要求自己执行这个简单的法则，那么你马上就能看到自己所取得的成果，而报酬也会随之增加。如果你坚持这种工作方法，那你很快就会变得富有成效，你所取得的成就也会越来越多。你的工作效率、工作业绩、产出甚至收入都会增加，并最终实现成倍的增长。

你将要开始完成更多有更高价值的工作，并且做出更多有价值的贡献。那些在你的事业中给予你最多帮助的人将会更加尊重和敬佩你。由于你工作的价值要高于那些花费大量时间从事低价值工作的人的价值，因此

你会获得更多的报酬。因为你在相同的时间内做了两倍于别人的工作，因此，在不影响工作效率的前提下，你不仅可以增加，甚至可以将自己的业余时间翻番。你的生活将因此变得越来越好。

增强你的责任感

这个简单法则的执行在很大程度上取决于个人的选择。也就是说，它完全取决于你自己。在这个问题上，没有人能够帮你做出选择，因为只有你自己才能做出最终的决定。

在你做出的最重要的个人选择中，你唯一能做的就是对你现在在做以及将来要做的事情负责。这对于你的人生来说是一个重大的转折点。对个人责任的担当是区分人品出众的人与普通人的标准。担当责任不仅是领导力所具有的优秀特性，也是每一个人获得成功的根本。

为你的生活完全承担责任意味着你不可以对生活中任何让你不开心的事情寻找借口，或者指责他人。从现在开始，你不能以任何借口批评别人，也不要抱怨自己现在的处境，或者对过去的事情不停地发牢骚。你要让“要是……就好了”或者“如果……就……”这样的词汇彻底消失，并且认真考虑什么才是你真正想要的东西以及你将要前进的方向。

如果你想让自己的收入和业余时间翻倍，你就要对自己、生活以及所有事情的后果负责，而不能去寻找任何借口。从现在开始，不论发生什么事情，你都要对自己说：“我是一个负责的人。”

如果你对自己的生活现状不太满意，你就要告诉自己：我是一个负责的人。然后从现在开始积极寻求改变。如果有哪些事情做错了，你自己要勇于承担责任，并且寻找解决的方法。如果你对自己现在的收入不满意，在承担责任的同时还要去做那些能够提高自己收入的事情。如果你因为陪

伴家人的时间太短而苦恼，那么现在是时候去为此做些什么了。

当你开始承担责任的时候，你会觉得自己非常强大。而且责任感可以让你在控制自己和驾驭生活方面受益匪浅。你承担的责任越多，你所拥有的自信和能量也就越多。你承担的责任越多，你觉得自己的能力就越强，而且干劲十足。

承担责任是提升自信心和增强个人荣誉感的基础。每一位杰出人士都把责任感视为自己人格中最重要的一部分。

从另一方面来说，当你为某件事情寻找借口、指责、抱怨或者批评他人的时候，你早已把自己在这方面的能量抛弃了。你不仅让自己变得更加软弱，而且还动摇了自己的决心。你把对自己情绪的控制权拱手相让给那些你正在抱怨或指责的人和环境了。

你不要以为把责任转嫁给他人就可以逃避责任。因为你还要继续承担责任。但是现在你已经放弃了掌控生活的权力。你开始觉得自己是一个受害者，并且变得越来越消极，开始听天由命，而以前身上的那种激情和能量早已不在。你不再感到自己站在了世界的顶峰，而是感觉被这个世界压得喘不过气来。这种思维方式会让你陷入困境而且无法自拔。你不应当沿着这条死胡同再走下去了。

你是在为自己打工

从你开始承担责任的那一刻起，你就应该把自己看作自己的雇员，而不要在乎究竟是谁支付你薪水。而你自己就是这个自我服务公司的总裁。在这个公司里只有一位总裁和一名雇员，其实他们就是你自己。在这个充满竞争的市场中，你要对你销售的产品，即你的个人服务负责。你要对你工作中的任何一个环节负责，其中包括公司的运转、生产、产品的质量控制、培训、企业发展、对外交流、战略、提高生产效率以及财务等方面。拒绝任何借口就意味着你在不断前进。

你自己的公司或者其他任何公司，只要满足下面这三个条件中的任何一条，利润就会增加。第一，公司在提高销售和收入的同时，能够保持成本不变。第二，公司能够降低成本，而保证销售和收入不变。第三，公司可以在保证实现前两个条件的前提下，做一些其他的事情。作为自己公司的总裁，你将面对上面这三种选择。

在关键点法则中，你要确定哪些事情是你能够做到的，而这些事情相对于其他的事情更有价值，也更重要。然后你要约束自己的行为，并且把所有的能量和精力都集中到这些具体的任务上来。因为你现在所做的都是那些最有价值的工作，所以你要对那些与这些工作无关，而且将占用你时间的活动或者要求说“不”。因为你要对自己负责。

你关注的事情都会发生改变

生活就是对注意力的研究。你关注哪里，你的心就要用到哪里。把注意力从低价值的事情上转移到具有更高价值的事情上的能力对于你完成生命中的每一件事情都是至关重要的。

1928年，在通用电气的霍桑发电厂，一群从事时间管理方面研究的专家在改变发电厂的工作条件和工作环境的基础上，针对提高工人们的工作效率这个问题进行了一系列的实验。

研究者选择了一组在汽车组装生产线上工作的女工。专家们对此的解释是：他们希望通过找到最佳的工作条件的组合，来实现用最小的失误达到最佳的生产效率水平的实验目的，所以，他们选择了这些女工作为实验对象。

在随后的实验中，研究者首先增强了工作区域内的灯光亮度。在这几天里，产品的产量得到了提高，而生产过程中出现的问题则减少了。研究者们对这一结果非常满意。

之后，他们又将工作区域内的灯光亮度调低，来测试结果会有哪些变化。但是出乎他们意料的是，这回产品的产量又增加了。研究者们接下来改变了工作环境，继续他们的实验。其中包括：提高或者降低噪声的音量、调高或者调低室内的温度、调整工人的座位以及工位的顺序。然而，在每一项的实验中，生产率都得到了提升，专家们对此感到相当困惑。

最后，专家们和参加实验的工人坐在一起，并且把他们在实验中遇到

的问题告诉了这些女工。他们问道：不管我们每次对工作环境做出什么样的改变，你们的产量都会增加，这是为什么呢？

这些女工的回答让专家们非常吃惊。她们说，以前从来没有人把她们单独挑选出来，也没有受到过如此特殊的待遇，而只是把她们当作工厂里的普通工人。当她们这次被挑选出来成为实验的参与者，她们的自信心和自尊心都得到了极大的鼓舞。她们认为自己终于受到重视了，也觉得自己的重要性增加了。结果，这些工人的工作要比以往任何时候都出色。工人们认为，工作条件的每一次改变，都让她们感觉自己就是为了这项研究而特地被挑选出来的，所以她们必须努力工作才行。这样一来，工作效率自然就得到了提升。

在霍桑发电厂取得的这一突破性进展引发了管理的革命，正如我们今天所看到的那样，世界已经发生了变革。正是因为发现了生产中的心理因素，才使得诸如马斯洛、麦格雷戈、赫茨伯格、德鲁克和其他管理研究者的工作取得了重大突破。如今，全世界有成千上万的精英人才致力于改善心理因素的研究工作，并希望通过这些研究提高每一个工作环境的生产率和产出水平。

改变是水到渠成的事儿

心理学家和其他学者发现，对一种行为的观察有助于让这种行为变得更好。这对于理解个人行为来说无疑是一个重大的突破。这一重要发现的关键在于，它可以让你生活中各个方面的质量得到改善。

有时候我会向参加研讨会的听众提问："假设在你们当中有几位来自当地大学的研究人员，我们再假设这些研究人员随后会对你在与会过程中记录笔记的情况进行观察并且出具观察报告，那么这会对你记笔记的能力产生影响吗？"

每个人都露出了笑容并且同意我的观点，这是因为如果他们知道有人正在对他们进行仔细的观察，并且对他们记笔记的能力做出评估的话，他们就会非常注意自己记笔记的方式。由于自己受到了更多的关注，因此他们的表现也要比没有人观察时好很多。

这一点非常简单，但很深刻，也很重要。当你对自己从事的活动进行仔细的观察时，你就会有意识地去关注这些活动，从而让自己做得更好。当你把精力放在自己的任何一个行为要素上时，你就会因此做得比没有关注它或者没有考虑它时更加出色。

关键点法则的力量在于它让你学会了如何分辨每个领域最重要的行为和行动，而且"他"就是那个让你在最短的时间里获得最大回报和收获最佳结果的人。当你有意识地将注意力集中在这些领域中的时候，你就会做得越来越出色。这种持续改变的过程之所以会自然而然地发生，是因为你已

经提前在最重要的行为上面画了“×”。

收益递增法则

从另外一个角度来说，收益递增法则在关键点法则中的应用，是与著名的收益递减法则完全相反的。收益递增法则认为，你越将精力集中在那些能够最有价值地利用自己时间的事情上面，你越能把这些事情做好，而且所需要的时间也就越少。因此，你投入的努力和精力所获得的收益也就越多。这是你实现收入和时间翻番的另外一个关键点。

效率曲线

效率曲线解释了为什么在同一领域中有些人的收入要几倍于其他人。效率曲线还解释了为什么有些公司能够以更低的成本，不断提供高质量的产品和服务，然后再把这些低成本的产品以低于其竞争对手的价格出售给客户，从而增加他们的市场份额和利润。效率曲线也是你走向成功的关键所在（参见图1-1）。

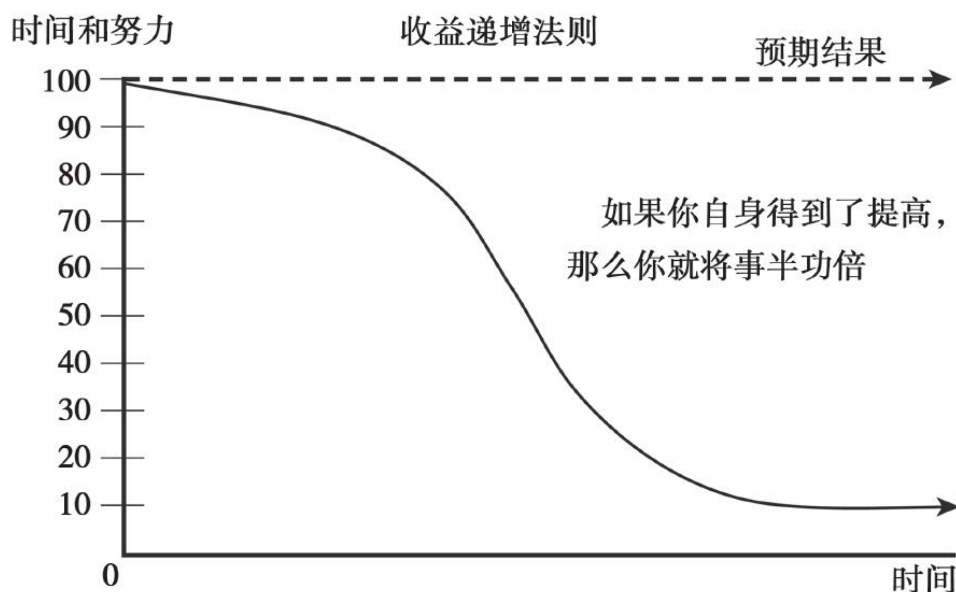


图1-1　效率曲线

这条从左向右下移动的曲线就像一条滑雪斜坡。当你开始从事一项新的工作或者活动时，你通常都要投入大量的时间和精力才能取得一些成果。我们总要经历这种学习的过程，然而，如果你不断地坚持，那么你就会把这项具体的工作越干越出色。当你把这件事做好以后，你就会沿着这

条曲线向前且向下运动，最后，你只需要花费最少的时间就能达到同样的数量和质量。逐渐地，你1个小时的产出将会是一个新手几个小时的产出。同时，你工作的质量与经验不足的人相比是不分上下的，甚至还要超过他们，而那些人需要在同样的工作当中花费更多的时间。

习惯决定命运

你所做的几乎每一件事情都取决于你的习惯。我敢保证95%的事情都是由习惯决定的。从你早上起床到晚上睡觉，你的习惯在很大程度上都控制着你说的每一个字、你做的每一件事以及你对某件事情的反应和回答方式。成功、快乐的人所拥有的好习惯能让他们受益终身，而失败、痛苦的人的生活习惯则会让他们伤害自己，并且停滞不前。

幸运的是，所有的习惯都是可以学到的，也是可以学会的。如果你愿意在工作上花费时间研究并且愿意付出努力的话，那么你就可以学到你认为有学习价值或者对自己重要的习惯。

我们可以把习惯定义为一种对刺激的自然而然的反应，或者是条件反射。习惯，不论好与坏，都是你不用思考和努力就能轻而易举做到的事情。一旦习惯成自然，它就会控制你的行为以及你对各种事件的反应。只要你养成了某些习惯，它就不会轻易地改变。我们唯一能做的就是用新的、更好的习惯将其取代。我们形成了习惯，而习惯又塑造了我们自己。

德国哲学家歌德曾经说过，“万事开头难”。你可能需要进行大量的训练才能培养出新的思维和行为习惯。然而，一旦你形成了这些习惯，它们就能让你事半功倍，取得更多的成就。

好的习惯很难培养，但是你可以逐渐适应它；坏的习惯则很容易养成，但是你无法容忍它。你个人的习惯与控制你的习惯将会决定你做的每一件事的成与败。

你现在的任务就是要养成良好的习惯，并让这些好习惯主宰你的生活。同时，你必须努力消除自己的坏习惯，并且让自己从那些负面的影响当中释放出来。接下来，我们要讨论你如何才能分辨出那些对你帮助最大的习惯，以及如何才能让这些习惯为你所用。

大满贯公式

我们介绍的关键点法则由4部分组成：简单化、杠杆作用、加速和多倍增长。大满贯公式是实现你收入和时间翻番的另外一个关键因素。

简单化

满贯（slam）这个词的第1个字母S表示简单化（sim-plify）。为了能让自己更好地控制时间、让收入翻番以及大幅提高你的生活质量，你必须要学会将你做的每一件事都简单化。你需要不断地减少、消除那些占用你太多时间，而又对实现你的目标无益的活动。

通过尽可能多地不去做那些低价值的事情，你可以将你的时间和生活简单化。也就是说，这样就会让你拥有更多的时间去做那些真正有价值的事情。为了简化你的生活，运用“从零开始思考问题的方法”是你可以学习并且经常用到的最有效的策略之一。

那么它是如何运作的呢？你先问自己一个问题：“既然我已经知道如何去做了，那么如果让我从头开始的话，我还会将这些我正在做的事情再做一遍吗？”

假设你可以重新来过，是否会有这样一种关系，无论是个人还是工作上的，能够让你不再重复这项活动呢？既然你已经明白了其中的道理，那么在你的工作或者商业活动中，是否会有这样一种产品、服务、程序、时间或者金钱可以不再占用你的时间呢？

如果你的回答是肯定的话，那么请思考下面的这个问题："你要怎样做才能尽快地走出困境呢？"

如果你发现自己正在做着今后不再想干的事情，那么根据你现在所掌握的知识，这件事情就是你将要减少或者停止的活动。让你停止做一件重要的事情，或者把你和一个与你的生活毫不相干的人分开，那么你的生活就有可能在一夜之间被完全简化了。

再接着问自己几个问题：是否有些事情你应该多做一些或者少做一些，或者有些事情从一开始就应该完全停止？你每天都要重复问自己这些问题，并且进行回答，因为它们对于简单化来说是至关重要的。本书第3章将对简单化的过程这一问题进行专门且详细的讨论。

杠杆作用

满贯这个词的第2个字母L代表杠杆（leverage）的意思。你可以运用杠杆来为自己减负。通过杠杆的作用，你能够对自己的能力和力量进行调节，从而取得比自己的预期还要好的成绩。希腊的哲学家阿基米德曾经说过："给我一个支点，我就能撬起整个地球。"这个法则对你同样适用。

你需要掌握7种类型的杠杆，而它们又是非常容易获得的。

1.其他人的知识

第1种类型的杠杆叫作"其他人的知识"。如果你在做事的过程中能够应用某种重要的知识，那么你将取得令人刮目相看的成绩。因为它不仅可

以帮助你节省大量的金钱和时间，甚至还可以节省你几周、几个月的辛苦努力。正是出于这个原因，成功人士就好比雷达屏幕，一遍又一遍地扫描着他们的生活，并从中搜索符合他们想法和洞察力的书籍、期刊、录音带、文章以及各种会议。他们可以利用这些因素以更快的速度实现自己的目标。

2.其他人的能量

第2种类型的杠杆叫作“其他人的能量”。高效能人士通常寻找委托方将那些低价值的活动外包出去，从而让自己有更多的时间从事那些能够带来高收益的活动。你又应该如何利用其他人的能量来提高自己的效率呢？

3.其他人的金钱

第3种类型的杠杆叫作“其他人的金钱”。你所具备的从他人那里借钱或者利用其他人的财务资源的能力将会让你获得非凡的成果。这是因为如果你总是在动用自己的资源，那么你是根本不可能获得成功的。你应当经常寻找利用从他人那里借入资金进行投资的机会，因为这样会让你的收益超过你借入资金的成本。

4.其他人的成功

第4种类型的杠杆叫作“其他人的成功”。你可以从其他人获得的成功那里汲取经验，从而改善自己得到的结果质量。成功人士为了实现某个特定的目标，通常会在金钱、情感、困难以及失望当中付出极大的代价。通过对成功人士的经历进行研究，你可以为自己节省大量的时间，并且省去很多麻烦。

5.其他人的失败

第5种类型的杠杆叫作“其他人的失败”。本杰明·富兰克林曾经说过：“一个人可以购买或者借用智慧。如果购买智慧，那么他就要在个人时间和财富方面付出全部代价。如果借用智慧，那么他就可以把其他人从失败中吸取的教训变成自己的资本。”

很多历史上的伟大成就都来源于对其他人在相同或者类似领域中的失败的仔细研究。在你的领域当中，又有谁的失败经历能够让你受益匪浅呢？

6.其他人的想法

第6种类型的杠杆叫作“其他人的想法”。一个好的想法能够让你做事一帆风顺。你在阅读、学习、讨论和实践方面做得越多，你就越有可能获得一个绝妙的想法，把这个想法与你的能力和资源相结合，你一定可以在你所从事的领域中大获成功。

7.其他人的关系

第7种类型的杠杆叫作“其他人的关系”或者“其他人的信誉”。你认识的每一个人都认识其他的很多人，他们中间的很多人也许对你都有所帮助。你知道哪些人会向你敞开大门，或者把你引荐给适合你的人吗？你知道谁又能够帮助你以最短的时间实现你的目标吗？或许一个将你介绍给重要人物的机会就可以让你的人生彻底改变。

加速

满贯这个词的第3个字母A代表加速（accelerate）。在如今的社会中，我们对“速度”的追求可谓前所未有。似乎每个人都失去了耐心，每个人都想在昨天就获得自己想要的一切，尽管他们直到今天才知道自己究竟想要什么。那些通过迅速的行动来满足其他人需求的人就可以很快地获得优势。你一定要寻找快捷的途径为你生命中的关键人物和客户提供服务。

多倍增长

满贯这个词的第4个字母M代表多倍（multiply）增长。将拥有技能和能力的人组织在一起并且和他们一起工作，不仅是对自己的补充，而且还是你实现自身多倍增长的主要途径。出色的管理者就是一个“乘法符号”，他可以把一个团队中不同类型的人协调起来，从而使团队取得的成果数倍于个人独立工作所取得的结果。高效的管理者会创造提高业绩的工作氛围，从而让普通人取得超常的绩效。你打造优秀团队的能力有助于你的团队完成重要的工作。这种能力不仅对于你获得长期的成功是必不可少的，而且对于实现你和你的能力的多倍增长来说也是非常关键的。

让空闲时间翻番

相对于单一的品质和才能来说，如果你希望自己的空闲时间能够翻番，那么拥有果断的判断力才是最重要的。你现在做出增加空闲时间的决定，然后坚持你的决定，这才是实现空闲时间翻番，并且将更多的时间用于个人关系的关键之所在。

很多人都说他们有干不完的事情，而让自己拥有空闲的时间简直就是一种奢求。他们总是觉得自己为工作牺牲了太多的个人生活，然而，事实并非如此。

毫不夸张地说，我敢断言一个人工作时间的80%都是花在和支付给这个人薪水的工作没有多少关系的事情上面。很多人有将近一半的工作时间都被浪费掉了。这些时间主要包括与同事的闲聊、打私人电话和处理个人事务方面，而迟到早退、喝咖啡和吃午餐时间过长也是浪费时间的主要因素。

工作时间会把私人时间彻底消除。换句话说，如果你把工作时间用于从事社交或者低价值活动，那么工作本身并不会消失，它仍然存在，而且你还必须将其完成。如果你因为延误而没有完成工作，那么后果就会像雪崩一样不可收拾。未完成的工作就会挤占从事非工作活动的时间。最终，工作时间就会逐渐地把用于家庭生活和娱乐的时间占据。

我们来看下面这个例子，一个小姑娘问她的妈妈："妈妈，为什么爸爸每天晚上都要把一个装满文件的公文包带回家，整晚工作，也不花时间

陪我们呢？”

妈妈回答说：“亲爱的，你必须要理解爸爸，因为他每天在办公室不能把所有的工作都干完，所以他每天晚上都要把工作带回家来并工作到很晚。”

小姑娘抬起头看着妈妈说道：“那为什么不把爸爸放在慢班里面啊？”

大多数没有在家庭和个人生活中投入足够时间的人都会形成一种不好的习惯：他们在工作时间内的效率低下，工作效果也不理想。他们工作的时间很长，但是完成的工作却少得可怜。他们把精力都放在与同事的闲聊或者从事那些低价值的事情上面。同时，那些能够体现他们个人成功的重要事情正在增加，因此，这就对他们形成了巨大的压力，并让他们不断承受着折磨与劳累过度的煎熬。

高效能人士所具备的一个优势就是，他们知道如何才能比其他人更加有效地思考和行动。如果其他人可以做到这一点，我相信你也能够通过实践做到。

让收入和空闲时间翻番的6个步骤

（1）明确几件对你的工作能够产生最大价值的工作。认真考虑一下你的工作，然后与你的老板和同事进行讨论。你要确定自己的主要工作是什么，从而让你能够清楚地知道要怎样做才能让自己所做的贡献最大化。

（2）确认那些消耗你太多时间而又对你的长期目标无益的例行工作与活动。从今天开始就把这些事情交给其他人去做吧，如果可能的话，就把这些事情一次性解决掉。尽量把这些事情交给其他人或者公司去做。这样就会减少你从事低价值、浪费时间的活动上的时间。坚决不要去做那些不重要的工作与活动。

（3）使用大满贯公式可以明显提升你的产出和成果。借助其他人的帮助，再加上简单化、杠杆作用、加速以及多倍增长这些因素，可以让你的才能得到显著提升。

（4）从现在起，你就要下定决心每个星期抽出一整天的时间来处理你的个人事务。在这一天的时间里，不要做任何与工作有关的事情。不要查阅文件、打电话、回复邮件、使用电脑以及其他任何与工作有关的事情。通过把自己的注意力集中到远离本周工作的其他事情上，可以让你的大脑得到彻底的恢复和充电。

（5）一旦你适应了每周放松一天的生活节奏，你的空闲时间就会增加到每周两天，从而使之成为完整的周末。从现在开始，你就可以每3个月安排一次为期3天的休假，并且逐步变为每2个月安排一次。你每年还可

以安排2～4周的假期。通过重新安排生活，你可以优先考虑对空闲时间的安排。

你对自己的时间和生活控制得越多，就越能享受工作带来的乐趣，因此你能做到的事情也就越多。你完成的事情越多，你所拥有的空闲时间也就越多。你的空闲时间越多，你就越安心。你越安心，你在工作的时候就越灵活，工作效率也就越高，能够完成的事情也就越多。

（6）从今天开始加大对你所做事情的关注力度。你要更有意识地关注自己和自己的行动。在开始行动之前要考虑清楚。你要知道自己最重要的工作是什么，并且专注于此。在行动之前仔细思考的这种行为将会成为你思考与行动的新习惯，它会使你的工作效率和绩效上升到一个更高的水平。你会对自己在生活中各个方面的提高吃惊不已，而这一切要比你想象中发生的快得多。

第2章　工作效率翻番

成功的关键在于你要不知疲倦地将体力和脑力应用于同一问题。

——托马斯·爱迪生

关键点法则告诉我们如何才能将自己的收入和空闲时间同时翻番。二者对于我们来说既是令人向往的，又是必不可少的。如果你知道如何去做的话，那么同时实现这两个目标是完全可能的，甚至会比你想象的容易得多。如果你改变自己的思维方式，并且在工作和个人生活中做更多正确的工作，那么你同样可以实现这两个目标。

让你实现工作效率翻番的法则是很容易解释的，但是这需要你的努力和决心。简单来说就是：从事那些具有更高价值的工作，并把低价值的工作进行委托、推迟、外包或者取消。

你现在首先要做的就是在开始工作之前，要把工作仔细考虑清楚。作为知识工作者的首要责任，你要确定自己将要完成的任务。你对要“做什么”制定得越详细，那么当你开始进行“如何做”和“什么时候做”的时候，你的工作就越有成效。

关于获得优秀业绩的5个问题

如果你想以最佳状态做事，那么你就要经常问自己5个问题。

（1）我要尽力去做的工作是什么？在做事之前，你要确定自己理想的奋斗目标或者结果。如果你与他人一起合作，那么你就要确保每一个人在行动之前都清楚他们所希望得到的结果。

（2）我应该如何去做？你要确定这是最佳的行动方案。还要问问自己是否还有其他的解决方案。你一定要对可能出现的错误情况持开放的态度。仔细思考并分析你的方案，因为这是实现你的目标的最佳途径。

（3）我做了哪些假设？对于市场、其他人的行动或者表现、关键人物的潜在动机以及未来事件可能出现的结果，你有做过任何的假设吗？请记住一点，正如时间管理专家亚历克·麦肯齐（Alec Mackenzie）所写的那样："大多数的失败都来源于错误的假设。"

（4）如果我的假设是错误的怎么办？如果你最初坚信是正确的假设最终被证明是错误的，那你该怎么办呢？也许有些正在和你讨价还价的人只是想利用这次机会获得更好的筹码，或者与其他的人进行交易。你一定要对自己寄予厚望的假设经常提出质疑。

（5）如果我的关键性假设是错误的，那么我要采取哪些额外的补救措施呢？如果这种方法完全失败了，你该怎么办呢？你的补救措施是什么呢？如果没有按照这种方法去做，你还要重新再做一次吗？你一定要经常地问自己："我还能用其他的方法达到同样的效果吗？"

明确目标是关键

明确目标就是一切。为了以最佳状态工作并且让自己的工作效率翻番，你必须先明确自己将要完成的目标，再确认并寻找实现这一目标的最佳途径。你必须广泛吸收新的信息，乐于接受反馈并进行自我修正，如果条件允许，你还要准备放弃当前的工作方法，然后另外寻找一条新的途径。你必须让自己反应得更加迅速。

堪萨斯城曼宁格研究所公布的一些报告显示，灵活性是21世纪人类生存和发展的最重要的一项个人素质。灵活性需要你具有开放的、愿意尝试并接受新技术和方法的心态。灵活性意味着你要不断进行从零开始的思考。

让自己更具有灵活性的一个途径就是不要受到自我意识的束缚。要让自己从这个困境当中解脱出来。将自己的注意力更多地集中在“什么是正确的”，而不是“谁是正确的”上面。你所面对的唯一一个问题就是：“它会起作用吗？”

在你进行一项特殊行动的时候，无论你遇到什么障碍或者压力，首先后退一步，然后自问：“运用其他方法能够实现这个目标吗？”你要对所有的可能性持开放的态度，即使需要对现行的方法全盘否定。

提高你的工作效率

实现更高工作效率的第1个关键点在于清晰的目标。为了让一个目标能够有效地指导自己的行为，该目标就必须是具体且可行的、必须是让人可信而又能够实现的、必须是能够进行记载并具有时限性的。你制定的目标越清楚，你所能够做到的工作就越多，完成的时间也就越短。

实现更高工作效率的第2个关键点在于，制订一个清楚且成文的行动计划。你在制订计划时所花费的每一分钟，都能够让你在实际行动中节省10分钟的时间。

在你开始行动之前，把你的计划或者日常生活中的每一个步骤都列在清单上，并且按照清单上的顺序进行工作。首先对纸面上的计划进行思考，然后再有步骤地进行工作，这样你对自己完成工作的情况就会得到一份生动形象的记录。将自己的行动列成清单并且经常以此作为参考，可以让你的工作效率至少增加25%。

实现更高工作效率的第3个关键点是：对自己清单上的内容进行优化排列。在你开始工作之前，先对整个计划进行通盘的考虑。你要不断地使用80/20法则，用来确认在清单上那些用20%的行动创造80%价值的行动。在你做其他的工作之前，首先要完成那些排列在前20%的工作。

对任何工作的重要性或者价值做出的评估值之所以非常重要，是因为它代表了你能够完成或者不能够完成这些工作的潜在结果。一项重要的工作或者行动所产生的结果是有重大意义的。毕竟，不重要的工作不会产生

多少或者根本不会产生有意义的结果。

为你的老板或者主要客户完成一件重要的任务就是你要优先去做的工作。这是因为如果你不能完成这项任务，后果是非常严重的。与同事一起吃午餐之所以是低价值的工作，是因为不论你做与不做，结果都不重要。

每天使用ABCDE法则

将工作按照ABCDE的优先顺序进行排列。在你开始工作之前，将ABCDE这些字母标注在你每一项工作的前面。

■字母“A”是指那些你必须要做的重要工作。它意味着不论你成功与否，都会产生严重的后果。如果你有很多“A”级的工作要做，那就按照重要程度将它们标注为A-1、A-2、A-3等。

■字母“B”是指那些你应该做的工作。因为这些工作的完成与否，会产生不同的后果，但是其重要性略低于“A”级的工作。你一定要先完成“A”级的工作，再去处理“B”级的工作。当你需要处理更重要的工作的时候，就要先把次要的工作放一放。

■字母“C”是指那些让人感到愉快，但是结果并不重要的工作。例如，读报纸、与同事一起喝咖啡、给家里打电话问一下晚餐吃什么等。这些工作对你取得事业上的成功来说没有任何意义。当你要处理“B”级工作的时候，就不要着手处理“C”级的工作。

■字母“D”是指那些你可以委托给别人处理的工作。对此，我们要遵循的法则是：把那些能够让其他人做的工作全部委托出去，从而拥有更多的时间去做那些只有自己才能处理的少数工作。

现在问问你自己：“如果通过自己的努力能够为公司带来不一样的结果，那么我能干什么呢？又有哪些工作只能由我去做呢？”

■字母“E”是指那些你完全可以不用去做的工作。因为做与不做的结果都是一样的。有些事情也许在过去对你来说很重要，但是随着时间的推移，你今天就没有必要再去做，因为它对你的事业和未来不会产生任何实际的影响。

区分紧急的事情和重要的事情

另外一种在工作之前设定优先顺序的途径就是将紧急的事情和重要的事情进行区分。紧急的事情是指那些时间紧迫的事情，例如，打电话或者其他紧急的事情。重要的事情是指那些无论你完成与否，都会产生严重后果的事情（请参见图2-1）。

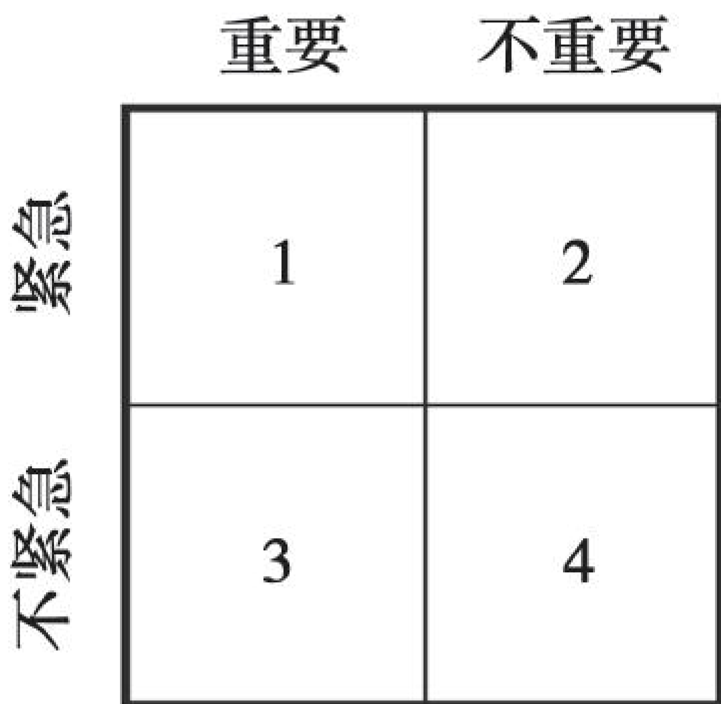


图2-1　紧急的事情vs.重要的事情

■我们把那些既紧急又重要的事情称为“迫在眉睫”的事情。这些就是你应当马上去做的事情。你的工作成功与否与它们密切相关。如果你无法完成一件既紧急又重要的工作，那么后果将是非常严重的。这种类型的工

作通常会与外部需求和其他人联系在一起。很多人的时间都会花费在这些既紧急又重要的工作当中。

■通常情况下，你可以把那些重要且不紧急的工作稍微搁置一下。从长远来看，这些工作非常有可能产生严重的后果，它们有可能是积极的，也有可能是消极的。

例如，起草一份重要的报告、进行某一学科的学习、多花一些时间陪伴自己的孩子以及进行塑身锻炼等，都属于重要但不紧急的事情。你可以把这些工作暂时放一放，并且要经常这么做。从长期来看，这些工作会产生重要的积极影响或者重要的消极影响。

这些任务和工作会让你充分地利用杠杆作用，并且让你取得的成就实现多倍增长。从长远来看，你花费在那些重要且不紧急的工作上面的时间越多，你的工作就越有效率。

■紧急而不重要的工作包括：给想找你谈事儿的同事打电话和收邮件。很显然，这些事情非常紧急，但是它们所产生的后果却一点儿也不重要。大多数人都将时间花费在这种紧急而不重要的工作上面了。而在非常繁忙的时候，他们却又逃避现实，声称自己正在做着有价值的事情，尽管这些事情很少是真实的。

■那些既不紧急又不重要的工作实际上就是在浪费你的时间，特别是当这些工作影响到你从事更加有效率的活动的时候。很多人都将自己一半的时间浪费在了这些既不紧急又不重要的工作上面。正是因为他们在工作的时候做这些事情，所以他们才会错误地认为自己正在干着有价值的工

作。

提高自己工作效率的关键在于你要将精力集中在那些紧急而又重要的工作上，然后再关注那些重要且不紧急的工作。同时，你必须把其他工作搁置、延期、外包甚至取消。你必须阻止自己去做那些紧急但不重要的工作，以及既不紧急又不重要的工作。

高效工作的3个问题

（1）你要不断地问自己："对我来说最有价值的活动是什么？"哪些工作对自己工作的贡献最大？

（2）自问："我为什么会出现在公司的花名册上？"公司雇用你是想让你在哪些方面取得成绩呢？

（3）不停地问自己："我的时间现在用在哪些事情上最有价值？"这个问题对于时间和个人管理来说是非常关键的。你应当每时每刻自问自答这个问题。即使不是在所有的时候，你也应当不时地做这项工作，而不必过分关注你的回答是什么。

一旦你对工作进行了彻底的思考，并且确定了最有价值的工作，你就必须让自己马上行动起来，直到这项工作完成。

当你把精力集中在单一的工作上时，只要不转移和分散注意力，不重复劳动，你就能够更快地完成这项工作。在一项工作完成之前，通过拒绝做某些事情，你就能够为这项工作节省80%的时间。

提高工作效率的7个关键点

以下的这7种途径有助于你提高工作效率、绩效和产出。你可以单独使用，也可以将几种方法结合在一起使用。

（1）努力工作。你要全身心地投入工作，不要浪费时间。不要把工作的场所当作与朋友交流感情的社交场所。相反，当你工作的时候，就要低下头努力工作。单靠这一种习惯，你就可以将自己的工作效率翻番。

（2）快速工作。让自己充满紧迫感。不要浪费时间。让自己形成并保持快节奏的工作状态。有意识地培养自己在不同的工作之间进行快速切换。只要你在每件事情上都保持快节奏，那么你就会吃惊地发现自己已经完成了很多工作。

（3）做更有价值的工作。请牢记，你花在工作上面的时间与你完成的工作的价值无关，而且也没有你取得的成绩的质量和数量那样重要。你花在高价值工作上面的时间越多，你在单位小时内获得的成果也就越多。

（4）做自己擅长的工作。相对于那些缺少经验的人，当你在做自己非常熟练且经验丰富的工作时，你就可以用更短的时间完成更多的工作。另外，在能让你所做的最重要的工作变得更好的方面下工夫。为了快速地提高你的工作质量和数量，唯一的途径就是出色地完成别人期望你完成的最重要的工作。

（5）同时处理大量的工作。在同一时间内处理几项类似的工作。其中包括写信、填写所有的支出报告以及准备所有的计划，你要把每一项工

作干得更好、更快。你沿着学习曲线移动的速度越快，那么你花在每项工作上面的时间就越少。通过不断地完成几项类似的工作，你在单项工作上所花费的时间就会减少80%。

（6）简化你的工作。这其实很容易做到。将工作的各个部分合并成单独的任务，可以让你节省很多步骤，并将那些低价值的工作彻底消除。

（7）工作更长的时间。如果你早一点儿开始工作并且持续的时间更长一些，那么你的工作效率会更高，这也证明了我之前提出的从工作时间中抽出空闲时间的观点是正确的。如果你每天比其他人更早地开始工作，你就可以避开早高峰。如果工作的时间再延长一点，你就会错开晚高峰。如果同时做到这两点，你每天富有成效的工作时间就会增加2~3个小时，从而不会影响到你的生活习惯。这些额外的工作时间就是你实现在该领域工作效率最高且工资最高目标的必备条件。

比赛还在继续

和自己比赛，看看你每天能够完成多少具有高价值的事情。把它当作一场竞赛来看待。为自己制定时间表和最后的期限，并且和这个最终期限进行赛跑。看看你是否能够用更少的时间完成更多的事情。

你要把自己视为一个高效率的人。想想自己生命中那些最富有成效而又有效率的时刻。回想一下你使用正确的方法做正确的事情时的情景。你在很短的时间内完成了更多的工作，你将会为你取得的成绩感到骄傲。你现在正处于一种陶醉的状态，感觉既快乐又兴奋。

想象一下5年以后你将成为这个领域里最富有成效的人时的情景吧。那个时候你将会是什么样子？你又会如何工作呢？你又将在做哪些工作呢？对于你的个人绩效来说，你所采取的指导原则是什么？人们将如何向其他人描述你的工作方式呢？就让你对未来的憧憬为你现在的行动指引方向吧。

一旦你对理想的未来有了明确的认识，那么就在这个你认为是最好的具体形象上画个“×”。现在继续想象你的未来，并把自己视为那个更加理想的人。请记住，你所想象到的那个人的形象就是你将来要成为的那个人。记住现在的这个形象，直到你成为这个人的时候。

你想象中的那个形象越清楚，那么你在工作生活中所制定的那个目标也就越具体。想象一下当你具有完成你所期望的那项工作的质量和数量的能力时，那时的情况又是怎样的呢？你工作和生活的具体目标和任务是什

么？

动机包括动力。你必须明确为什么要做现在的这项工作。你为什么要努力地工作？你要实现的目标是什么？从你现在的位置出发到另外一个地方的最快和最直接的途径是哪些？

为了以自己的最佳状态提高工作效率和绩效，你需要获得哪些额外的知识和技能呢？让自己成为一个在时间管理方面的专家。你要大量地阅读、收听广播，并且不断尝试，直到自己成为在这个领域内最有成效的人。

为了提高自己的工作效率，哪些习惯和行为对你的帮助是最大的呢？将精力集中在以结果为导向的习惯上，并且养成关注、集中、自律和坚持不懈的习惯。这些都是你获得更多成绩的内在动力。

我在提高工作效率方面最为欣赏的组织原则就是单项处理，因为你可以把一天的精力完全集中在一件最重要的事情上。一旦形成了这种工作习惯，你对自己能够完成如此之多的工作一定会感到吃惊的。

每天制订计划、设定优先顺序，然后开始做最有价值的工作这个习惯，将会对你大有帮助，这些也许正是在时间管理上对你非常有用的东西。你要将这些习惯反复地实践，直到它们成为非常自然的事情。

你应当从事哪些工作才能保证你每天处于最佳状态呢？自己制定一份时间管理原则方面的列表，并随时检查它的完成情况。一定要确保将你的时间用来从事最有价值的工作。

最后，通过之前的学习，你将要做出怎样的行动承诺呢？为了提高你的工作效率、绩效和产出，你要进行哪些具体的工作呢？不管它是什么，马上行动吧！

关于时间的哲学

时间管理就是对现实生活、个人以及自我的管理。那些高度评价自己的人通常会仔细地分配他们的时间。他们在如何利用时间方面思考了很多。如果你热爱自己的生活，你就会热爱自己的每一分钟。你会非常在乎之前每天被错误地利用或者被浪费的时间。

高效的人会紧凑地规划他们的时间。他们会把时间分为许多组，每组为10分钟或15分钟，并对每天的工作进行提前规划。他们分秒必争。结果，他们完成的工作要比普通人多得多，而且对自己也感到很满足。

当你开始认真地规划你的时间和生活时，你的每一分钟和每一个小时就变得更有价值了。你自己和你的生活也会因此而更有价值。你对时间的管理越出色，你就越会欣赏自己、尊重自己。你越欣赏自己、尊重自己，你越会更好地管理时间，这是因为二者是相互作用的。

你要把增加收益的法则视为自己的朋友。你使用和实践这些时间管理的原则越频繁，这些原则就会越有助于你的工作，你所获得的收益也就越多。你将会看到自己的工作效率和产出不断地提高。只需要几天或者几周的时间，你就会对自己是如此富有成效而感到惊讶。

第3章　简化你的生活

将简单的事情复杂化是件很容易的事儿，而将复杂的事情简单化却不是那么容易。

——迈耶定律（Meyer's Law）

在如今这个美妙的时代里，我们正在经历着太多令人难以置信的变化，它为我们提供了更多的机会与可能，而这一点是我们以往任何时候所不能比拟的。在更多的领域中，你可以选择的机会要大大超过以前，而你能够加以利用的机会每时每刻都在增加。

与此同时，你要比过去承担更多的任务与责任。你要完成大量的工作、阅读大量的图书报刊，对客户进行回访、计划开始或者完成的任务以及制定你要完成的目标。工作就像一条永远不会停止的生产线，它会不断地出现，并且让你难以招架。

你现在处于进退两难的境地。你希望释放你的全部潜能，并在工作中将自己的目标全部实现。你希望用最短的时间赚到最多的钱。你希望自己能够事业有成。但是你同时又不想牺牲家庭、朋友、健康或者对你个人来说非常重要的活动来实现这一目标。

你想鱼和熊掌都能兼得。一方面，你希望取得更多的成就，另一方面，你又想让自己的生活更加平衡和简单。

好消息是，通过成千上万个成功的案例，人们发现可以使用各种各样

的方法、技能和策略来实现这些目标。既然别人能够做到，你也可以做到。

在我的高级培训课程上，一位单身妈妈在将我的法则应用到她的工作和生活中之前，每年收入大约为30000美元。她每周工作70~80个小时，这使得她在获得事业上的成功和利用尽可能多的时间陪伴女儿之间陷入进退两难的境地。

这位单身妈妈用了5年的时间就将她每年的收入增加到30多万美元，并且将每周的工作时间缩短到38个小时。她的方法很简单，即让自己的精力集中到对工作贡献最大的2~3个活动中来，然后将其他所有的工作全部进行委托、外包甚至取消。现在，她的工作要比以前少得多，但是这些工作的价值却是她几年前取得的全部成绩的10倍。

要想实现简化的目标，你要做的就是减少工作和个人生活中需要做的事情的数量。你能够控制的时间的多少，取决于你停止做那些低价值事情的数量。你必须将那些多年以来形成习惯的工作马上停止，甚至是停止那些你既擅长又能为自己带来快乐的工作。

我将自己通过多年的研究和实践得出的结果称为“复杂性定律”（law of complexity）。当你把这个法则应用到时间管理和简化生活中时，你就能够马上简化你的生活，增加产出，并且充分享受每一项工作所带来的乐趣。

复杂性定律说明，任何工作的复杂程度等于该工作所需步骤的平方。我们可以把复杂性定义为增加潜在的成本、时间和错误的可能性。

例如，以你自己做的某件简单的工作为例。如果你决定要打一个私人电话，那么就只需要一个步骤。这项工作的复杂因数就是1；1的平方与 1×1 的结果相同，因此，你所从事的这项简单工作的复杂程度就是1，即你拿起并拨通电话，然后挂断电话。

然而，如果你请别人替你打一个电话，那么你就要增加一个步骤。因此，这项工作的复杂程度就是2的平方，也就是4。

这就意味着你出现时间、成本和错误（误解）的可能性将由1（一个步骤）上升到4（两个步骤），这对于增加时间、成本和错误的可能性来说无疑是一个巨大的跳跃。

此外，假设你通过其他人让第三方来替你打这个电话。现在，你打电话的步骤就增加到了3个。这就使你的复杂程度上升到9，即3的平方。

现在，增加时间、支出和误解（错误）的可能性已经让你打电话这件事的复杂程度由1上升到9，这是因为你自己打电话的复杂程度是1，而通过其他人让第三方打电话的复杂程度是9。

一项拥有4个步骤的工作的复杂程度就是4的平方，即16。这让大幅增加时间、成本和复杂程度成为可能。包含5个步骤的工作的复杂程度是5的平方，即25。而分为10个步骤的工作的复杂程度就是10的平方，即100。

我们需要指出的是，随着工作步骤的增加，该项工作的复杂程度会呈指数增加。当你把工作的步骤减少时，其复杂程度会呈指数递减（参见图3-1）。

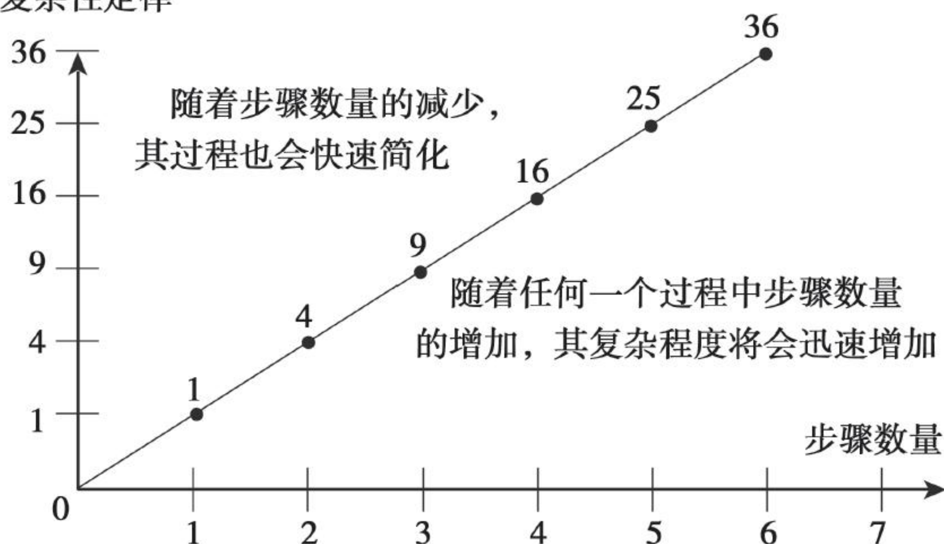


图3-1　复杂性定律

复杂性定律告诉我们，通过不断寻找能够减少完成任何工作所需步骤的途径，你就可以极大地简化自己的生活。

一家大型人寿保险公司遇到了一个难题。当公司收到一份人寿保险申请的时候，通常需要6个星期的时间才能对保单的批准结果做出回复。在等待回复的这段时间里，公司的潜在客户通常会遭受利息损失，或者干脆转投其他保险公司。

这家保险公司随即向一名顾问进行咨询，该顾问要求公司将复杂性定律这一理论应用到保单申请程序中来。他发现保单的申请过程要经过22道不同的程序。在该保单最终放在决策者的办公桌上之前，保单的每一个部分都要由一个人进行检查和批准。整个过程需要6个星期。然而，审批这份保单所需要的全部时间加起来也不过1个小时。

根据手中掌握的这些信息，保险公司简化了工作程序。他们把前21道程序交由一个人来处理，而第2个人只是对第1个人的工作进行检查。结果，公司把审批的周转时间从6个星期缩短到24个小时。最终，这家公司的保险业务增加了10亿多美元。

纽约花旗银行的住房抵押贷款部也使用了复杂性定律。最初，当该部门收到抵押贷款申请时，由于审批的程序步骤繁多，所以需要5~6个星期的时间才能最终决定是否放贷。而到了那时，其潜在的购房者已经转向其他银行寻求贷款。

通过减少审批程序的步骤，花旗银行将周转时间从6个星期缩短到了24个小时。这一让人难以置信的速度让花旗银行成为发放抵押贷款的首选金融机构，其抵押贷款资产组合业务在不降低质量的前提下，增加了数亿美元。

实现简化的7R法则

使用其中的一种或者多种法则，可以让你的工作和生活中的每一个方面都得到合理的简化。

■第1个“R”是重新思考（rethinking）。当你发现自己的工作太多，时间太少，难以招架的时候，你要停下来考虑一下你的工作。向后退一步并自问：“我还有其他更好的办法吗？”

特别是当你面对障碍、压力或者其他困难的时候，你要马上停下来，跳出圈子来看。假设你是评估自己当前处境的专家，并且要给自己提出如何解决问题的客观忠告。请你保持开放和乐于接受的态度。你要敢于接受自己当前的做法是错误的这种可能性。

■第2个“R”是重新评估（reevaluating）。当你获得新信息的时候，就让时间像足球比赛中的暂停那样，稍做停顿，然后根据今天的情况重新评估你现在的处境。通用电气公司的总裁杰克·韦尔奇将其称为“现实原则”（reality principle）。

现实原则要求你对自己要绝对诚实，并且根据当天的情况处理你自己的处境。现在，你不能再按照你所希望的或者是以前那样行事了。

杰克·韦尔奇在对每一个问题进行讨论或者评估之前都要问这样一个问题：“现实情况是怎样的？”你也应当这样做。安布罗斯·比尔斯（Ambrose Bierce）在《魔鬼词典》（The Devil’s Dictionary）中写道：“当你的目标被遗忘之后，狂热会让你付出双倍的努力。”不要让这样的事情发生在你

的身上。

■第3个“R”是重新安排（reorganizing）。重新安排你的生活和工作的目的在于确保同样数量和质量的投入可以获得更高水平的产出。在快速的变化和动荡中，你必须不断地重新安排自己的工作和生活。正如某位高科技管理者最近所说的那样，“在这个行当中，你不得不每3个星期就推翻你所有的假设”。

精心准备并重新安排你的工作场所。重新安排你每天的日程表。对所有的行动重新设定优先顺序。不断地寻找更好的方法，因为很有可能你现在的工作方式就会被某个更好的方法所取代。

■第4个“R”是重新改组（restructuring）。在改组的过程中，你可以把更多的时间、精力、金钱和资源放在能为你带来最大收入和利润的前20%工作中。对于公司而言，改组意味着将公司更多的资源用于生产、服务以及客户评价最高的活动。同时，将那些客户关注度低且不产生收益的项目全部委托、外包甚至取消。

当你对自己的行动进行重新改组之后，你会不断地把自己的时间和精力集中在少数几件能为你取得最大成果的事情上来。你要专注于最有价值的工作。

■第5个“R”是重建（reengineering），它是实现简单化的关键之所在。重建是简化你的工作和个人生活最有力的实践之一。在重建的过程中，你的全部精力都要集中在对过程的改进上。你要不断寻找更新的、更好的、更快的、更廉价的以及更简单的途径来完成你的任务，并且实现预

期的结果。

你要把一项具体工作从开始到结束的步骤列成清单，并开始重新设计它。起初，你可以设定一个将列表中的步骤减少30%的目标，然后当你第一次完成这些任务时，你就会吃惊地发现这是多么容易完成的啊！

重建你的生活和工作的6个途径

■将多项任务合并成为一项任务。

■不要将几项任务交给好几个人处理，而是应当由一人负责。我们将这称为通过责任的延伸实现工作的压缩。

■将某些具体的工作外包给在该领域非常专业的公司或个人。

■将部分工作委托给其他人或者其他部门。

■确定那些对最终产品不再重要或不再根本重要的工作，并将它们全部取消。

■改变工作的顺序以减少瓶颈，增加效率。

经常回顾那些包含很多步骤的复杂工作，然后寻找方法将其重建，通过对它的简化，你可以比以前更快、更有效地完成这些工作。

■第6个“R”是改造（reinventing）。现在，你要彻底地改造自己。在这个快速变化的时代中，你应当每6～12个月改造一次你自己。不断进行从零开始的思考，并坚持自问：“在我知道如何去做的时候，如果我没有

这样做，我还会再重来一次吗？”

假设你现在重新开始了你的工作或者事业。有没有需要你做得更多的事情？有没有需要你做得更少的事情？有没有你要开始做而今天又没有做的事情？有没有需要你完全停止的事情？

在你的一生当中，你不仅会获得不同的职位，而且还要做各种各样的工作。继续向前看，并且思考什么才是你喜欢的工作。自问：“我的下一份工作是什么？”你又希望它是一份什么样的工作呢？

然后问自己：“我的下一个职业是什么？”你又希望它是一个什么样的职业呢？如果你没有自问自答这些问题，那么也许就会有人来替你回答这些问题了。

■第7个“R”是重新控制（regaining control）。在这个步骤中，你要设定新的目标并制订新的计划。你要做出新的决策并据此执行新的任务。你要承担全部的责任并且对自己负责。不要奢望天上会掉馅饼。你要走出去，让它们成为现实。你要对自己的时间和生命负责。

确立你的价值观

在“关键点法则”中，确定你的价值观是简化生活的第一步。什么对你才是最重要的？对于你的个人生活来说，你认为最重要的价值观和一贯原则是什么？

有些你认为最重要的价值观可能是平静、简单、安宁、知足、满意、幸福、友爱和快乐。挑选其中对你最重要的5个价值观，并且按照优先顺序将它们进行排列（参见本书附录）。

建立你理想的未来愿景

假设你对将来生活的每个方面都很满意，那么根据你的价值观，为自己描绘一幅未来的蓝图。假设你没有受到限制，并按照自己的理想规划生活和设定日程表，那么这幅蓝图又会是什么样子呢？

确定你的目标

在确定你的价值观和未来蓝图之后，你就可以制定具体的目标来简化你的生活了。你在各种取舍之间进行选择，然后做出决定的这种能力是你实现任何目标的最强大的工具。如果某些原因让你对自己现在的处境不满意，你就要重新进行选择并做出决定，然后通过努力去实现它。

你每时每刻都要进行“理想化”的实践。回想一下你生活中最幸福的时刻，以及工作中最有条理和最富有成效的时刻。然后再想象一下如何才能让这些时刻在未来重现。

请自问：“如果我的生命只剩下6个月的时间，那么我将如何改变我的生活？”

如果你将不久于人世，你会多做或者少做哪些事情呢？你要开始或者停止做哪些事情呢？你会从事或者放弃哪些工作呢？你将如何利用你的时间，你会和哪个人在一起呢？

如果你今天实现了财务自由，你会将哪些事情彻底停下来呢？要想现在就简化你的生活，并且提高自己的幸福指数，你将采取哪些步骤呢？

对于你的价值观、对未来的憧憬和目标来讲，你的关键点是什么？为了马上实现你的这些理想，你要在工作和生活中的哪些方面上画“×”呢？哪些事情是你应该立刻就做的，或者是应当马上停止的？

学会如何说“不”

什么样的行为和习惯才能简化你的生活，并且让你的生活始终保持简单化呢？也许最好的办法就是让你对生活中与你最需要的事情无关的时间说“不”。

“不”这个词是你所学过的所有单词中最有力量的一个词。请对那些消耗时间的低价值的事情或者请求说“不”，然后对你热衷的活动说“是”。

简化生活的6种途径

从今天开始简化你的工作和生活。把它作为一个目标，制订一个计划，然后每天进行简化。以下这些途径有助于你开始的工作。

（1）将生活中杂乱无章的事情理清头绪。请在工作之前将自己的工作空间清理干净。即使你不得不将东西放到地上，也要随时让你的办公桌上只留下一项工作。

（2）将你阅读过的成堆的材料放进垃圾袋，并把它们处理掉，因为它们中的大部分对你来说是毫无价值的。任何超过6个月的杂志都是垃圾。你在其他地方获得的信息也都没有用处，因为大多数被放在一边或者等待储存的资料都不会被人再看第二眼。很多仓库里面都堆满了过期的、准备扔掉的文件。而在很多人的家庭、办公室和书桌上也都放满了人们不会再看第二眼的资料。

（3）为了增加生活中能够自由呼吸的空间，你要试着放弃某些东西。例如，拒绝家里或汽车里音响的诱惑。当你起床或者回到家里时，不要马上打开电视机。让你的生活环境保持舒适宁静，这可以让你的大脑得到充分的放松和休息。

这么做的另外一个好处就是，你会发现自己和家人朋友之间进行坦率诚恳的谈话的时间大大地增加了。只要你打开音响和电视机，你用来和他人进行交流的时间就会戛然而止。只要养成将某些事情中止的习惯，你的生活质量就会得到极大的改善。

很多人已经把他们的电视机扔掉或者放到其他的房间里。他们吃惊地发现，自己的生活质量得到了明显的改善。

（4）检查你的汽车、衣橱和车库，并将那些过时的、老旧的、没用的和无法修理的东西统统处理掉。由于很多人的收集旧物的习惯都是从父母那里学来的，因此，你要让自己做一个不再具有“收集癖好”的人。把这些东西捐给贫困的人，或者慈善机构，这会让你的生活更加整洁和简单，高尚而优雅。

（5）每天都要抽时间让自己独处。让自己静静地坐一会儿，时间从30分钟到1个小时不等。让自己的思想放松，深呼吸，并让自己的思绪在不同的主题之间飘动，不要给自己压力或指定方向。

每天的独处练习会改变你的生活。每一个接受这条建议并进行独处实践的人都惊讶地发现，他的生活质量变得和以前完全不同了。有时候，你在独处的过程中会让自己产生深刻而有力的想法或见解，它们会为你的整个事业或者生活指引前进的方向。你不妨尝试一下，看看效果如何。

（6）根据在本章学到的知识，为自己制定一个具体的行动方案。不论你做还是不做，请你现在就开始简化你的生活。一旦你迈出了第一步，你就会发现自己会不知不觉地迈出第二步、第三步……很快，你就会将生活完全掌握在自己的手中了。

第4章　发掘你最珍贵的资源

成功就是将你全部的力量投入到你具有强烈欲望去获得的东西上。

——威尔费德A.彼得森（Wilferd A.Peterson）

思考的能力是你最珍贵的资源。你做出决定然后执行的能力决定了与你有关的每一件事。你选择自己的思想与做出回应的能力是完全控制在你自己手中的。

鲍勃·西尔弗（Bob Silver）今年32岁，居住在伊利诺伊州的芝加哥。在参加了我的培训班1年以后，他与我取得了联系，并向我叙述了在过去的1年中他在生活中所经历的不同寻常的遭遇。

起初，他体重超重，没有固定的工作，离过两次婚，而且负债累累。那时的他意志消沉，并且对这个“社会体系”中的每一个人充满敌意。他觉得自己完全被挡在了社会的大门之外。生活是如此不公平。他把自己视为一系列倒霉事儿的受害者。他把所有自己和社会的问题都归结为那些做什么事情都比他好的人身上。

他的一位朋友送给他一张培训班的免费入场券，他在朋友的坚持下极不情愿地来听课。他将双手交叉抱在胸前，耷拉着脑袋坐在那里，对我讲授的有关“动机”的内容无动于衷，好像这一切对于他来说既是骗人的，又是毫无用处的。

他在来信中告诉我，我所讲的一些内容有如晴天霹雳一样让他茅塞顿

开，让他一下子就坐了起来，并且彻底改变了他的思想。他记得我当时说：“是你自己决定了自己现在的处境和身份地位。人的天性是中立的，它不会偏袒任何一方。如果你复制了成功人士所做过的事情，你就会获得和他们一样的成果和荣誉。反之亦然。”

你可能听到过这种思想被以不同的方式表达过很多次。但是对于鲍勃·西尔弗来说，这可是改变他人生的大事。在他内心深处闪过的一道亮光让他意识到，他是真心希望得到快乐和成功的。他希望得到别人的重视和尊重。而且他还第一次意识到，正是由于自己的态度使得他在不知不觉之中让自己陷入困境。

下课以后，他决定改变自己的思想和行为。1年以后，他的生活得到了明显改善。他找到了一份体面的工作，并获得了两次升职的机会。他还减去了30磅的赘肉，并再次步入婚姻的殿堂，搬进了新公寓生活。不论是在工作还是生活中，他都觉得自己很了不起，对每一天都充满了希望。他重新站了起来。

到底发生了什么事情？鲍勃·西尔弗发现了一直被历史忽视的一条伟大真理，即你的头脑才是你最珍贵的资源。你思考、规划、决策和行动的能力是你人生中最强大的力量。这种力量是发生在你身上的每一件好事的出发点。只有当你完全控制了自己的思想，你的世界才会发生改变。

我们现在已经进入了哈佛大学哈洛·沙普利（Harlow Shapley）所说的“灵生代”（Psychozoic Age），或者是“头脑的时代”（Age of the Mind）。你的头脑非常强大，它可以为你带来你生命中希望拥有的几乎所有东西。现在，你体内还有巨大的潜能未被发掘，如果你不能充分利用它

们，那么你能够做到的事情只是你真正能够做到的很小一部分而已。

转折点

我早年的生活很艰苦，工作又很累，每年有5个月的时间处于失业状态。我没有什么文化，缺少经验，朋友也很少。一天，我开始问自己："为什么有些人会如此成功呢？"

我从19岁就开始寻找这个问题的答案。我的第一个重大发现就是亚里士多德的"因果律"（principle of causality）。如今，我们将其称为"因果定律"（law of cause and effect）。在一些经典文献中，它是指播种与收获的定律（law of sowing and reaping）。艾萨克·牛顿爵士把它称为作用与反作用力定律。这是西方文明的一个伟大定律。超过2000年的时间里，这一定律对科学、医学、科技和商业的发展都产生了巨大的影响。

因果法则认为，每一个结果都对应着一个或多个具体的原因。它说明凡事都有因果。一个人在事业和生活上的成功并不是偶然的，而失败也是如此。我们都可以通过具体的因果关系来解释它们。

因果定律以最简单的形式向我们表明，如果你想获得自己希望得到的结果，你只需要往前追溯，看看有哪些人没有实现这个目标，同时再借鉴那些获得成功的人的经验，然后去做和他们一样的事情。如果你做了和其他成功人士同样的事情，那么你就会逐渐得到他们所获得的成果。不要认为这是奇迹，它只不过是一个规律。

我在23岁的时候发现了这个规律，它和在芝加哥的鲍勃·西尔弗脑海中所闪现的东西是一样的，想象一下吧！如果你发现了其他人获得成功的原

因，并且去做和他们同样的事情，你就可以拥有，或者去做生命中任何想做的事情。不论你是高是矮、是老是少、黑人还是白人、是男是女、是否受过教育，也不论你是新的移民还是清教徒的后裔，只要你做了和其他成功人士同样的事情，你最终肯定会取得和他们一样的成果，因为这一切全部取决于你自己。

英国哲学家伯特兰·罗素（Bertrand Russell）曾经说过："我们之所以能够有力地证明某些事情是可以做到的，是基于这样一个事实——因为有人已经做到了。"

亚伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）也曾经写道："那些获得巨大成功的人，其他人通过模仿他们的行为要获得一样的成就也并不是很困难。"

要想在变幻莫测的世界中取得成功，你必须发自内心地以开放的心态来面对能够带给你巨大优势的新信息。在我学习过这条定律之后，我心中便再无疑虑。我把它视为真理，并大胆将其应用到我要尝试的每一件事情当中。

将理论付诸实践

在我从事推销员工作的那段时间里，我把从其他优秀的推销员身上学到的销售方法与技巧全部付诸实践。这些经验真的很有效，没过多久，我就成为公司里最棒的推销员之一。

当我进行销售管理工作时，我会学习任何与销售管理有关的知识。在不到1年的时间里，由我亲自招聘和培训的推销员就达到了95人。

在我进入房地产开发这个行业后，我阅读了20多本这个领域的专业书籍，其中包括如何选择地段、如何筹集资金以及如何开发、出租和销售房产。在接下来的5年中，有价值超过5000万美元的工业用、商用和民用住宅是通过我进行开发、购买、销售、租赁和分包的。

很多人都忽视了我对这个定律的解释，也许是因为这些道理太简单了，而且与他们现在的处境毫无关系，但是最重要的原理往往都是简单易懂的。这也正是我所说的为什么成功对于每一个人来说都是可以实现的。

我在因果定律的重要应用方面取得了重大突破，因为我从中得出了如下的结论：思想是因，处境是果。

换句话说，思想是有创造性的。思想是形成你生活处境的原因。你今天所做的每一件事都是受到自己思想指引的。你的生活环境的好坏取决于你的思想的改变程度。因此，有些人要比其他的人更成功是不言而喻的：因为成功人士的思维方式是与众不同的。如果你现在就开始按照成功人士的思维方式去思考问题，那么你很快就能体会到取得成功时的那种喜悦。

最伟大的发现

因果定律最成功的应用就是：你能够梦想成真。

这个想法太棒了！很多历史上的天才都会对“你能够梦想成真”这个伟大的想法望而却步。

在克林特·伊斯特伍德（Clint Eastwood）主演的电影《火狐》（Firefox）中，故事情节围绕着一种新型的俄式战斗轰炸机展开。这种战机非常先进，是由飞行员的大脑进行控制的。飞机的航向和性能取决于飞行员的思维，因此飞机的速度非常快。克林特·伊斯特伍德所扮演的这个角色精通英语和俄语，在他驾机逃亡的时候，他时刻提醒自己要用俄语的思维方式，因为战机的程序是用俄语进行设定的。

你的大脑也是一样的。你生活的方向和发生在你身上的每一件事都取决于此刻进入你大脑的思维方式，不论它们是积极的还是消极的，是具有建设性的还是危险的。其中的好消息是：如果你改变了自己的思维方式，你的生活也会随之改变。实际上，你的生活中所有的重要变化都开始于你在某些具体方面上的思维变化，它要么变得更好，要么变得更糟。

像胜利者那样思考

多年以来，很多人都在问成功人士一个同样的问题：“你通常都在思考些什么？”

全世界成功人士的回答基本上是一样的，那就是我想要什么以及我如何去实现它。这种思考的方式最终让他们获得了比普通人更多的成就，哪怕是在最初他们并不具备特别的优势的情况下也是如此。

另一方面，那些不成功的人平时所考虑和谈论的都是他们不需要的东西。例如，哪些人让他们感到厌烦，以及某件事应该由谁来承担责任等。他们根本就不明白为什么自己和其他人一样的工作，但是生活质量却得不到改善。他们总是在谈论某个问题应该由谁来负责，而这种习惯则让他们的处境越来越糟糕。

宾夕法尼亚大学的马丁·塞利格曼（Martin Selig-man）在20多年的时间里，对超过35万人进行了采访，记录了他们平常都是如何思考的。他在其畅销书《活出最乐观的自己》（Learned Optimism）中对这些发现进行了总结。

塞利格曼发现成功人士最重要的特性就是乐观。他们要比普通人更加乐观。他们对待自己和其他人都保持着积极的精神态度。

你自己的乐观态度决定了你的幸福、健康、财富和寿命。你越积极乐观，你越会感觉精力充沛。你的免疫系统抵抗疾病和传染病的能力就越强，你生病的机会就越小。因此，虽然你的睡眠时间减少了，但是你会觉

得每天的精神和体力还是那么充沛。

你越乐观，你的创造力就越强。你可以源源不断地想出新的主意并使其成为可能，从而可以更快地实现你所想的目标。

相对于只对单独的特性进行发掘来说，你要对自己生活中的每一个细节都保持乐观的态度，因为这会让你更加成功和幸福。

“关键点法则”要求你不断地对在任何时候能够给予自己最大帮助的想法和行动上面画“×”。作为一般性的法则，你的任务就是要随时保持乐观和积极的态度。做到这一点是非常困难的，至少最开始的时候是这样的，就像其他的习惯那样，你只有反复地练习才能形成这种习惯。当你开始用乐观的思想去对待事情的时候，这种积极的态度很快就会成为一种条件反射。你会发现自己每天都在用积极乐观的态度去对待每一件事情。

精神和身体上的健康在某种程度上是类似的。如果你希望身体健康，那么你就必须进行身体锻炼。你必须让身体的每一个部分得到锻炼，只有使用交叉训练法，才能让你从头到脚都健康。

如果你去健身俱乐部告诉你的健身教练说你想拥有强健的体魄，那么他就会向你展示那些按照特定顺序排列的健身器械是如何使用的。这样你就可以实现健美的身材并将其一直保持下去了。

你可以把乐观的程度等同于精神健康的程度。精神上的健康取决于对大脑不断进行特殊的训练，直到你对发生在身边的事情形成主动积极且具有建设性的反应为止。

保持精神健康的7种法则

你可以通过学习并实践以下7种精神练习法（思维方式），让自己成为一个更加积极、自信和乐观的人。用这些方法思考问题的次数越多，你的感觉就越棒，从而让你可以更快且更容易地完成你的工作。

着眼于未来

你自身能够挖掘并实现的第一个也是最重要的态度就是着眼未来（future orientation）。对未来方向的把握是成功人士所具备的另外一种特性，对于那些进入管理层和对工作、社会和个人生活承担重大责任的人来说尤为如此。

在寻找每个时代最杰出领导者所共同具备的品质时，研究人员发现在3300份有关领导力研究的案例中，远见是成功人士共同拥有的一种特性。领导者都具有远见，无一例外。领导者对自己、家庭和公司都具有更宽广的视野。他们可以提前预见理想的未来。然后再通过努力将其变成现实。

“着眼未来”的人时刻都在思考着未来。他们所考虑的是将来要去哪里，而不是我曾经去过哪里。他们考虑的是哪些事情会在未来成为可能，而不是去关注过去那些一成不变的东西。

遗憾的是，在我们的社会中，只有不超过10%的人真正地具备了“着眼未来”这一特性。然而，其他大多数人的精力要么集中在当下或者眼前暂时的喜悦上，要么集中在过去发生在自己身边的事情上。

你将如何判断一个人是否具有“着眼未来”的这一特性呢？“假设你的生活在今后的5年中是一帆风顺的，它应该是什么样子呢？”你不妨也问问自己这个问题。

“着眼未来”的人可以马上回答这个问题。他们对未来充满了憧憬，并且知道那时会是什么样子。他们对自己未来5年的生活状态非常清楚。“着眼未来”的人可以告诉你他们要去哪里以及这么做的理由。他们对自己今后的工作、收入、家庭、生活方式、健康和所要实现的目标都有着明确的规划。

那些着眼当下和过去的人对自己的未来感到迷茫，这是因为他们很少去思考这个问题。当你问到有关他们对未来的打算时，这些人通常会觉得自己受到了冒犯。

明确性在这方面就显得非常重要。成功人士对自己的定位、需求和如何去实现这些目标都有着很强的确定性。不成功的人则对这些问题充满着不确定性和困惑。

我们把能够增强你的思维能力并加快你实现目标的这种有力的训练法称为“理想化”。在“理想化”的状态下，你要不断地想象生活中任何问题可能出现的最好结果与解决方法。你对自己未来3~5年，甚至更长时间的生活和工作进行规划，并且描绘出每一个细节的理想的生活蓝图。

当你在对自己的未来进行想象或者理想化的同时，要让自己的思想自由地翱翔。你要在对自己的人生进行定位、决定做些什么以及想拥有什么的时候不受任何约束。

假设你拥有了自己所需的全部知识和经验，假设你拥有了所需的全部金钱和资源，假设你拥有了广泛的朋友圈子和关系网，假设所有的机会和可能性都对你敞开了大门，假设你的这些梦想全部都可以实现。

列一份自己的梦想清单吧。把你要在将来的某个时刻想在工作和生活中拥有的每一样东西都写下来，就好像你的目标已经在某种程度上得到保证，只需要你把它们搞清楚就行了那样。

如果你是已婚人士，那么就和你的配偶坐下来一起完成这个梦想的清单。然后自问："假如我们明天会赢得1000万美元的大奖（免税），我们需要做什么，我们要怎样做才能改变自己的生活呢？"

如果你已经拥有了自己想要的时间和金钱，以及你在生活中能够拥有的一切，那么你真正想要得到的又是什么呢？你对自己未来的理想描述得越清楚，你自己创造未来的能力也就越强，而且还要比你想象中实现得更快。然而，不要让自己去实现那些脱离实际的目标。因为明确性才是最重要的。

1.制订5年计划

正如商业奇才彼得·德鲁克所写的那样："我们高估了自己在1年之内能够做成的事。但是，我们同样低估了自己在未来5年中能够做到的事。"

当我为各家公司制订战略计划练习的时候，我通常都是由这个练习开始的。我会要求管理者想象公司从现在开始5年以后的情景。我还会让他们想象为这家公司写一篇新闻报道，然后刊登在全国的主流报刊上。我问他们："如果公司是整个行业里最优秀的，那么你将如何对公司进行描述

呢？”

大家随后在屋子中分头行动，并且把答案写在活动挂板和白板上面。一般情况下，我们可以看到20～30个对公司5年以后的理想描述。我们然后对这些答案进行讨论，并对它们进行优化。我们首先决定哪个想法是更重要的、哪个是次要的，哪些是投入、哪些是产出，哪些是原因、哪些是结果。最后，我们在3～5个最重要的观点上达成共识，因为这些是公司在5年内能够实现的。在明确了这个观点后，我们接下来就要利用提问“怎么办”来制定战略。

“怎么办”是你能够学会并且应用于生活的最重要且最有力量的词汇。一旦你很清楚自己需要什么，那么唯一的问题就是：“我将如何实现它呢？”

不断地问自己“怎么办”可以让你以更加积极的态度着眼未来。“怎么办”这个词可以激发你和其他人的创造力。“怎么办”这个词就像你思维中的加速器一样，它可以让你的思维引擎加快运转的速度。对任何问题、目标、梦想提问“怎么办”的次数越多，你的洞察力就强，想法也就越丰富，它们会把你的梦想变为现实。

对你来说最好的消息就是，当你思考未来并考虑如何将其实现的时候，你就会对眼前的一切变得更加乐观和积极。你会觉得自己的精力非常充沛，满怀自信心和强大的个人力量。你会变得更有动力，更加坚定。与他人沟通的目的会更加明确，也更有效率。

将一群人团结在共同的目标周围，用更加坚定的信心去实现它，这就

是一个团队或者一家公司所拥有的真正的核心力量。这种着眼未来的做法，能够鼓励和激发人们取得比过去更好的业绩。理想的蓝图在个人和公司做出决策的时候，可以发挥引导和指明方向的作用。

2.每天进行一次测试

人生从某种意义上来说就是一场考试。你会不断地受到来自生活的起伏和意外事件的考验。你对周围事物做出的反应就是要接受并且通过这些考验。

也许你生活中最重要的考验就是你对未来进行思考与讨论，以及对你最想得到什么或者最想去哪儿的能力的考验。这一切都将成为你思维里的关键点。它是决定你人生方向的那个“×”。你是否能够通过考验完全取决于你平时的思维方式。

思考你的目标

成功人士具备的第二个态度就是目标取向（goal ori-entation）。他们平时考虑的是如何实现这些目标。而不成功的人平时思考的只是他们遇到的问题，并且将大部分时间用来批评、指责以及为自己寻找借口。

着眼于未来解决的是你长期的理想愿景问题，而目标取向则要更精确得多。你把自己对未来的设想从空想转变成为能够立即执行的具体行动和措施。亨利·大卫·梭罗（Henry David Thoreau）对此进行了适当的说明：你在天空中盖好自己的城堡了吗？没错，它就应该出现在这个地方。现在，你就开始工作并为这座城堡打造地基吧。

3%是那些把目标写下来的成年人所占的百分比，而另外97%的人则只抱有希望、愿望和幻想。心中没有目标的人命中注定要为那些有目标的人打工。

设定目标的关键点在于你要在纸上进行思考。成功人士在思考时总会手握一支笔，而不成功的人则不然。当你把自己的设想付诸纸面时，你就会将这些想法进行更加明确、具体的处理，并让它们成为你积极的操作和明确的行动中的一部分。写在纸上的目标能够让你保持灵敏的头脑和充沛的精力。它能够释放永远沉睡在你心底的力量。将目标写在纸上的行为会极大地增加你实现目标的可能性。

设定目标要直截了当。这种技能是你可以从实践中学到的。一旦你掌握了设定目标的方法和技巧，你就能够让生活进入加速的轨道，你会发现自己在今后一两年取得的进步与10年前相比简直不可同日而语。

只要你明确了自己的目标就将它们写下来，然后时时刻刻地思考它们。你只需要问自己一个问题：“怎么办？”怎样才能实现这个目标？而“是否应该去做”将不再会成为你的问题了。

设定目标的7个步骤

这种简单的7步法则不仅有助于你设定并实现目标，而且还可以应用到你以后的工作中。

（1）确定你在生活的每一个方面都需要什么。很多人从来都不这样做，明确性在这里是最重要的。

（2）把你的目标清楚具体地写下来，让它变得可以衡量。例如：让自己的收入在未来2年增加50%。没有落实在纸面上的目标仅仅是一种幻想，因为它得不到有力的支持。

（3）为自己的目标设定最后的期限，如果必要的话，再将这个目标进行分解。你的潜意识就会因此而被激发。例如，我要用11个月的时间实现目标收入的一半，剩下的一半在2年的时间实现。

（4）把你为了实现目标而做的每一件事都列成清单。只要你想到新的工作和任务，就把它们加入你的清单。不断完善你的清单，直到最终完成为止。

（5）将你的清单制成计划。确定你做事的先后顺序。确定你必须要做什么以及按照什么顺序去做。反复修改你的计划，直到完善为止。

（6）马上将你的计划付诸实践。做什么事情都行，关键是你要开始行动。让我感到震惊的是，很多人都是因为没有按照目标和计划开始行动而失败的。

（7）每天都要下决心做些事情，让自己朝着主要目标前进，不论这个目标是多么的遥不可及。每天做一些事情的原则可以让你获得并保持向前的动力。每天的行动可以增加你的决定并让你精力充沛。通过这种方法，可以让你的生活彻底改变。

追求卓越

获得巨大成功所具备的第3种态度是追求卓越（exce-llence orientation）。很显然，成功人士对自己所做的事都非常擅长。你也要做到和他们也一样——在工作中追求卓越。从今天开始就下定决心，让你进入自己所在领域的前10%。不管付出多少努力和牺牲，也不管需要多长时间才能实现。

由于有限的背景和自卑的心理，很多年以来，我从来没有想过自己能够做好任何事。即使是我偶尔做好了某件事，我也没有在意，只是觉得这不过是巧合和幸运罢了。当别人称赞我某件事做得好的时候，我经常会觉得自己是冒了别人的名。在我28岁的时候，我获得了一个改变生活的启示，这个启示同样可以改变你的生活。

我发现在这个领域中排在前10%的成功人士，大多数是从该领域中最底层的10%开始做起的。我还发现今天在任何一个领域中取得成功的人曾经都做得很差。我意识到在某个专业或领域成为执行业之牛耳的人，最开始并不是从事这个专业或领域的。

人生就像自助餐，一切都取决于你自己，因为没有人会帮助你。你不能坐在餐桌旁挥舞着刀叉等待着别人为你提供服务。你要站起来，承担起责任，为自己服务。

如果你想站在生活自助餐队伍的前面，有两个步骤是必需的。首先，你要排队！下定决心把自己的工作干得出色，然后排在队伍的前列。从这一刻起，每天都要做些事情提高自己。

其次，要坚持。不要对个人提高只做偶尔的尝试，然后就跑去看电视

了。你不仅要排队，而且还要坚持待在队伍中。继续下去。你每天都要学习并且实践新的事物。一定要勇往直前，不能失去自己的动力。

好在生活自助餐的队伍是不会消失的。它一天24小时向你敞开大门。任何人都可以过去加入。每个人都可以下定决心成为他所在领域的佼佼者，然后向着这个目标前进。

不要在意实现目标所需时间的长短。如果你坚持站在队伍中间，并且让自己每天都做得更好，那么将没有人能够阻止你站在队伍的前列，也没有人能够阻止你加入该领域那10%最杰出的人的行列。这一切全部取决于你自己。根据你做出的或者没有做出的决定，你要么成为自己最好的朋友，要么成为自己最大的敌人。

当你把自己的工作干得非常出色的时候，你的生活就会彻底地改变了。你的自尊、自重以及个人的自豪感将大大增强。你会对自己刮目相看。你将会得到人们的尊敬与羡慕。

一个最重要的关键点问题出现了："如果你能够在工作中熟练地使用一种技能并将其发挥到极致，那么这种技能是什么呢？"

这个问题就是你要在个人发展和事业发展方面需要打"×"的地方。它不仅是你每时每刻都要思考的问题，而且还是你每天都要集中精力去完成的事情。

要想完整地描绘未来的蓝图并实现你的目标，最好的方法莫过于成为工作中能够出色完成最重要工作的那个人。因为你知道这对于你来说意味着什么。

不论你想得到的最重要的技能是什么，你都要把它视为一个目标并写下来，然后制订计划，每天努力工作。从现在开始，你要关注每一个星期、每一个月还有每一年发生在自己身边的事情，最后，你会对自己在生活和事业中所取得的进步感到惊讶。

关注结果

你要为乐观的心态和出色的个人业绩所培养的第4种态度就是结果导向（result orientation）。成功人士通常对他们所期望的结果进行思考。他们不断地把想法付诸纸面、制订计划，并且按照优先级别对最重要的工作进行排序。

结果导向是关键点法则中非常重要的一部分。在结果导向中，在你开始工作之前要把所有必须做的事情列出清单。然后按照优先级别和价值的顺序调整清单。挑选出你能够做到的最重要的事情，然后集中精力完成它。在工作的过程中，你要坚持不懈，不要分散注意力，直到完成为止。

强烈的结果导向与高效率、高业绩和高产出密切相关。结果导向是以你对下面4个问题的回答为基础的，你要每时每刻不断重复这些工作。

（1）对我来说最有价值的活动是什么？你做的哪些事情对你的工作贡献值最大？如果你对此不能确认的话，请把你的工作和职责列成清单，然后去请教你的老板，并且与你的同事进行讨论。你必须清楚他们期望你得到的哪些结果是最重要的。请记住，对时间最糟糕的利用就是将那些根本不用去做的事情干得非常出色。

（2）我最主要的结果范围是什么？你以绝对积极的态度，用最佳方式履行职责并完成工作的结果是什么？任何工作能够得到的主要结果不会超过7个。你的第一个任务是确认这些主要结果，并且为每一个结果设定绩效标准。然后，你就要每天专心工作，努力达到这些标准。只有能够衡量的工作才能够被完成。如果你不能对工作进行衡量，你就不能管理它。

（3）如果我把自己能做的，而且只有我能做的事情做好，那么公司将会产生哪些实际的变化？对于这个问题的答案在任何情况下只有一个，就是这份工作只有你才能完成。如果你不做的话，也没有人能够替你来做。然而，如果你做了，并且做得非常出色，那么你对公司和自己事业的贡献就是非常显著的。

（4）我对时间最有价值的利用是什么？这在时间管理中是最重要的问题。你每时每刻都应该回答这个问题。现在你对时间最有价值的利用是什么？有关这个问题的回答是你获得最佳绩效的关键。不论你的回答是什么，你都要确定自己每时每刻都在为这项工作而努力。与这项工作相比，其他的事情都是浪费时间。

在最后的分析中，结果就是一切。你获得的结果的质量和数量决定了你的回报的质量和数量。关键点法则要求你继续在更有价值和更重要的事情上面画“×”。你要约束自己，并专注于某项工作，直到完成它。

聚焦解决方案

乐观的心态和出色的个人业绩所需要的第5种态度就是聚焦解决方案

（solution orientation），你应当经常思考问题的解决方案。你要思考做些什么以及怎样解决问题，而不是只关注发生了什么，谁应当对此负责。

不成功的人平时考虑和谈论的只是他们遇到的问题。你在这方面花费的精力越多，你就会变得越发消极、易怒和悲观。当你开始思考解决方案的时候，你就会变得越来越积极、富有创造力和乐观。

生活就是一连串问题的继续，永远没有尽头。它们像潮水一样向你涌来，一浪接一浪。此外，如果你现在处于一种忙碌而又规律的生活状态，那么你每隔2～3个月就会遇到某种形式的难题。你要做的唯一一件事就是在问题出现时，如何有效地对它们做出回应。

你解决问题的能力在很大程度上决定了你的成败和收入。这种能力决定了你能够走多远以及你在生活中所达到的高度。不论你的名片上面印着多少头衔，你都可以把它们抹掉，然后在上面写上“解决问题的人”。这个人就是你自己。这就是你每天要去做的工作。问题只有一个，就是“你解决问题的能力怎么样呢？”

特别成功的人解决大问题。不成功的人只能解决很小的问题，甚至不能解决问题。你解决的问题越大，花费在上面的成本越昂贵，你要面对的问题就越大，也越重要。

成为解决问题高手的关键在于，你应当经常思考和讨论问题的所有可能的解决方案。不论遇到多么棘手的问题，你都要沉住气，不要愤怒，不要指责他人，更不要寻找借口。相反，你要多问自己几个问题，例如，解决方法是什么？我们现在该怎么办？下一步应该怎么办？我们将如何解决

这个问题？我们如何减少损失？我们怎样才能避免这样的事情再次发生？我们接下来该往哪儿走？

你在寻找解决方案上投入的精力越多，你就越能发现更好和更细致的解决方法。如果你平时总是在思考解决方法，那么你就会在工作的时候变得更有效率和富有创造力。你的智力也会因此而上升到一个更高的水平。

这是人类对脑生理学的一个伟大的突破性发现。真正有效率的人就是那些具有能够对每天生活中发生的不可避免的问题和困难做出积极回应的人。你也要把他们视作自己的目标，并且每天都要对解决方案进行思考。

成长取向

乐观人士所具备的第6种态度就是成长取向（growth orientation）。它的中心思想就是：只有让自己变得强大，你的生活才会变得更好。

具有成长取向的人会对自己和自己的未来负责。他们渴望获得新的信息，并热衷于对新的思想、见解、技术、方法和策略的学习和实践。他们就像海绵一样，吸取着能够从他们身边获得的一切。

帕特·赖利（Pat Riley）[1]曾经写道："如果你不让自己变得强大，你就会变得越来越糟糕。"

你有一个巨大的未被开发的能量库，其中的很多能量你从来都没有使用过。你有能力在比你曾经梦想到的更加广阔的领域中学习并且做到极致。你的大脑就像一块肌肉，如果你不使用，它就会萎缩，至少暂时是这

样的。

未来是一个充满竞争的时代。21世纪是复合型人才的时代。未来属于那些能够将自己擅长的事做得很好，而且又能在每一天取得进步的人。

你学习的东西越多，获得的回报就越丰厚。你要不断增加自己的价值。你必须提升自己的能力，让自己做得更出色，做出更多重要的贡献。你每天都要问自己：“我今天要做些什么才能增加对公司的贡献呢？”

有一种强大的工具可以让你站在自己所从事领域的巅峰，并且能够让你不论从事什么工作都可以获得巨大的成功。将你收入的3%投资你的未来。3%这个法则太神奇了！你在自己的智力和你擅长的方面每投资1美元，你最终获得的收入就有可能是10美元、20美元、30美元、50美元甚至100美元。

很多学生告诉我说在1年的时间内，投资一本书或者音像制品的收益是1000倍、2000倍甚至5000倍。一位35岁，受过8年教育，有2个孩子的父亲在外面工作，他花了60美元买了一套音像制品来提升自己的业务水平。10个月后，他的收入已经从30000美元增加到304000美元。个人发展真的可以获得成功！

你最有价值的资产就是你自己。你所具备的认真思考和有效行动的能力取决于你所掌握的知识和拥有的奇思妙想。你必须不断向自己的大脑输送养分来开发自己的潜能。你必须提高自己在更高水平上思考和行动的能力。

这里有一个让你受益终身的法则，它会让你变得更加富有：你每年对

大脑的投资要和你对汽车的投资一样多。

如果你花在提升自己技能和能力上的费用与你花在保养汽车的费用相等的话，你就会成为全美国最具竞争力和最富有的人。

关于成长取向的3个关键点其实很简单。第一，每天花1个小时或者更多的时间阅读你所在行业的信息。在美国，高收入的人每天都要花2～3个小时的时间去阅读，从而让他们能够紧跟时代的步伐，并让自己的智力得到提升。如果你每天花1个小时去阅读一本对你的工作非常有帮助的书，那也是个不错的选择。

第二，当你在开车、进行锻炼、四处行走的时候，都要收听广播。一名司机平均每年待在汽车里的时间是500～1000个小时。如果你在开车的时候收听和教育有关的广播节目，就等于接受了相同的全日制大学教育。就凭这一点，你就可以成为你所在的那个领域中最有学识和薪水最高的人。

第三，去参加一些对你有帮助的课程和培训班，即使你要为此支付高额的学费或者跑很远的路。很多在各自领域中拿着高薪的专业人士告诉我，让他们的生活发生彻底改变的转折点恰恰就发生在他们做出牺牲去参加培训班的那一刻，因为他们在这里所学到的东西会彻底转变他们的思想。

1.提前10年退休

很多年以前，我的牙医为了去中国香港参加一个国际牙科大会，不得不在时间和金钱方面做出很大的牺牲。在同时举行的另外一个会议中，他

学习了一种新发明的牙齿美容技术。他马上将这项技术在包括我在内的病人当中进行推广。他很快就成为这个新兴领域里的专家。很多病人和牙医都慕名而来。

5年以后，他在自己51岁的时候卖掉了诊所，并以一名百万富翁的身份光荣退休。之后他再也没有工作过。他现在住在一栋俯瞰大海的漂亮房子里，享受着美好的生活。他告诉我正是那个科学突破改变了他的事业，并且让他一跃成为同龄人中收入最高和最成功的牙医。

如果你对自己和未来充满信心，你就要在自己和自己的能力上进行投资。换句话说，如果你对自己和自己的能力进行投资，那么你肯定会对未来充满信心。你对自己投资的越多，你的自信心也就越强。它们彼此之间起着相互加强的作用。

你每天都要思考能够学习到的最重要的课程，从而帮助自己实现最重要的目标。在这些知识和技能的特殊领域画一个“×”。每天都要对这个“×”进行思考和学习，从而不断地在这个领域中开发自己。让自己感觉到你的整个前途全都取决于它，而事实也确实如此。

马上行动！

每个领域中收入最高的人所具备的第7个态度就是行动取向（action orientation）。从今天开始就让自己感觉到工作中的紧迫感。有一种夸张的说法认为有超过2%的成年人在工作中具有紧迫感，而正是这一小部分人逐渐地成长为他们所努力的各个行业的佼佼者。

现如今的人都是匆匆忙忙。每个人都很浮躁。正是这个原因，人们通常会把速度视为质量的代名词。当人们需要帮助或者遇到问题的时候，如果你的行动迅速，他们就会很自然地认为你比那些行事迟缓的人做得更出色、更有价值。通过迅速的工作，你就具备了竞争的优势。

当机会或者需求出现的时候，你就要迅速行动。让自己在工作中保持这种快节奏。你要时刻踩着自己潜力的加速器，让自己的潜力成为不断移动的目标。

你行动的速度越快，你的精力就越充沛，所获得的经验就越多，你学习的速度也就越快。你学习的越快，你的收获就越多。你收获的越多，你的收入也就越多，自己提升的也越快。

你行动的速度越快，你的自尊、自重和个人自豪感就越强大、你的价值和受人尊重的程度就越高，你在生活中每个方面的质量就越高。

回顾本章的内容，记住你要让自己成为你平时想要成为的那个人。那些成功、快乐、高薪的人平时思考和讨论的是他们想要什么，以及如何才能实现它。

成功人士着眼于未来。他们将理想中的未来全部理想化、形象化，然后再通过努力工作让这些梦想成为现实。

高效人士高度重视目标取向。他们决定自己想要的东西，然后把它们写下来、设定期限、制订计划，然后每天为了这些目标而工作。

高收入的人追求卓越。他们擅长做自己所从事的工作，并且可以做得

更加出色。他们专心钻研一门技术，因此，他们能够在工作中做出重大贡献。

最成功的人关注结果。他们将精力集中在自己的工作中，从而可以获得他们所期望的最重要的结果。他们通过不断地做一些更重要的事情来逐渐提升自己的价值。

乐观的人也非常重视解决方案。他们考虑的是解决方法而不是问题本身。他们通过寻找解决问题的途径而不是去指责别人的这种方法，让自己保持积极的态度、创造性以及超前的意识。他们解决的问题越大，留给他们解决的问题也就越大。

让其他所有的取向发挥作用的因素是成长取向。你就是自己最宝贵的资源。你对自己投资的越多，你在金钱和满足感上的回报就越丰厚。每天都要不断地发掘自己，让自己好像置身于激烈的竞争当中，你随时都有失败的危险，而实际上，你就是在比赛。

最后，在你的工作和个人生活中要以行动为取向。克服拖沓的习惯，然后马上开始自己的重要工作。你要不断地重复：马上行动！马上行动！

通过对自己的思想进行完全的控制，并把它集中在你想得到的东西以及如何获得它上面，你会因此更加充满信心，进步的更快。

[1] 前NBA迈阿密热火队主教练。——译者注

第5章　实施个人战略计划

让自己的生活充满能量的方法莫过于把精力集中到有限的几个目标上来。

——尼多·库贝因（Nido Qubein）

正如我们在前面的章节中所讨论的那样，你在思考、计划、决策和行动方面所具备的能力，决定了你的整个人生。你在这些方面表现越出色，你生活的每一方面就会越好，你也能更快地实现目标。

你可以使用个人战略计划这一工具，让你从现在的地方到达你想去的任何地方。将个人战略计划作为生活的核心与过一种没有规划的生活之间的差异，与开车和骑车之间的差异是一样的。同样是从A点到B点，汽车（个人战略计划）会让你更快、更轻松地到达目的地。

幸运的是，个人战略计划是一套系统的思考和行动的方法。它就像打字和开车一样，是可以学会的。这种方法虽然包含了很多种不同的要素，但是通过实践，你就会在今后的生活中适应这种系统的思考和行动方法。当你这样去做了的时候，你的生活和事业就会像火箭一样腾飞。

好的战略让你受益匪浅

很多年以前，我接到一家年轻且充满朝气的纽约股票交易所执行团队的邀请，为他们进行一次为期2天的战略计划培训。这家公司之所以成长得非常迅速，主要是因为公司的管理层雄心勃勃、干劲十足。当时的市场正处于繁荣期，公司的管理者想借这个机会实现个人的高收入的动机非常强烈。

包括公司总裁在内的所有人在这之前都没有制订过任何战略计划。那时，他们的年销售额是7500万美元。而他们为第2年的销售额制定的目标是1亿美元。

公司的大多数员工还不到30岁。他们对战略计划的整体概念提出了质疑，并且认为这在很大程度上是浪费时间。他们最终被我说服了，知道了自己要去做什么，并且认为自己的工作非常棒。

在2天的时间里，我帮助他们对自己、公司、市场和未来提出了一系列问题，然后再一一回答这些问题。当他们思考这些问题并彼此进行讨论时，他们很快就意识到自己现在的成功是建立在好运、动力和良好的市场环境这一基础之上的。最后，他们认真地制订了战略计划，并为接下来的1年制定了明确的目标和计划。

结果太让人惊讶了。公司的大部分人都很乐观地认为销售额会从7500万美元增长到1亿美元，而实际上，他们的销售额在后来的12个月当中达到了1.25亿美元。他们后来告诉我说，他们将取得的成绩归功于我们在一

起制订战略计划时所一起度过的2天时间。

战略计划为你节省了时间和金钱

战略计划之所以让你受益匪浅，是因为它能为你节省了大量的时间和金钱。通过思考关键问题和战略的概念，你会很快发现自己正在做着向目标慢慢移动的最重要的事情。同时，你所做的那些无用的工作越来越少。你所做的正确的事情越来越多，错误的事情越来越少。你为公司和每一位员工都制定了具体的目标。你大幅提升了自己衡量和跟踪结果的能力。你让自己的工作和生活进入了快车道。

公司战略计划的目的在于增加股本收益率。股本（equity）的定义是股东的投资总额，它在公司的运行中非常重要。战略计划在商业中的应用是重组和调整公司的活动，从而实现高质量和高数量的产出，进而增加利润。

总体来说，战略计划的目标就是让公司更加有效地利用人力和资源。公司会比以前运行得更好，业绩将超过其竞争对手。我们可以用更高的销售额、占有更多的市场份额、更多的利润、更高的投资收益率和更好的未来对这种改善的结果进行衡量。

设计你的人生和事业

个人战略计划与公司战略计划十分相似。然而，与公司战略追求的股本收益率不同的是，个人战略计划的目的在于增加你所付出的精力的回报。换句话说，就是增加人生的回报。

企业的自有资本是用金融资本来衡量的。而你个人的自有资本则是用你自己的人力资本来衡量的。

个人的自有资本是由你对事业中的智力、情感和身体能量进行的投资组成的。你的目标应当以你对自己进行投资的各个方面所能产生的最大回报值为标准。你对自己的投资取决于你的收入。这是个人战略计划的关键点。

当你不能够再从自己的工作和生活中获得你所需要的结果的时候，你就要重新调整自己的战略计划了。当你遭遇挫折或者对现状不满时，这通常意味着现在就是你应该坐下来问自己一些非常有用，但是又不好回答的问题的时候了。当你感觉顶着压力努力的工作，但是得到的回报越来越少的时候，你就应该向后退一步，重新调整你的个人战略计划。

S形曲线

生活如同四季，都是按照有规律的周期运转的。人类大部分的行为都是遵循着被称为S形曲线（sigmoid curve）的规律进行的。这条曲线就像横着的字母S。人们每一次全新的尝试都是从字母S最左侧的最高点开始的，在经过学习阶段之后开始下降，然后在成长阶段上升，在顶部趋于平稳后，再次下降（见图5-1）。

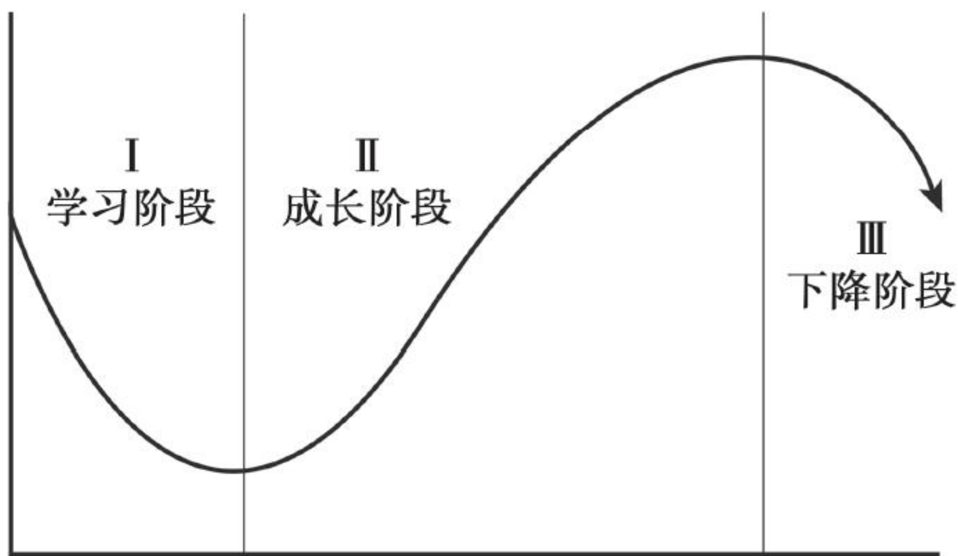


图5-1　S形曲线

S形曲线适用于生产和服务周期、个人和职业关系、事业、公司生命周期甚至是国家和民族的历史。

它有助于你退后一步并确认你生活中的每个部分现在位于这条曲线上的哪个位置。你是在第1个学习阶段？还是在第2个成长阶段？或者是在第

3个下降阶段呢？

在第1个阶段，你将特别忙碌。在你向上努力以求取得成果，特别是取得财务方面成果的阶段，你要面对很多的挑战和困难，其中包括不断地学习和尝试新的事物。在第2个阶段，也就是成长阶段，随着业务和销售额的增长，各种新的可能和想法开始不断出现，这时你会处于一种精力充沛和喜悦的状态。在第3个阶段，兴奋的状态开始远离你的事业。你的销售额下降，提供的服务减少，获得的回报也开始下降。利润急剧缩水。此时你会产生一种模糊的意识，即："这就是全部吗？"

战略计划的7个问题

对于你或者你的公司来说，战略计划中存在着7个关键的问题。这些问题都是需要你在自己的职业生涯中反复提出与回答的。对这些问题中的任何一个问题所产生的新想法，有时候会彻底改变你的事业和生活方向。从不断对这些问题进行的提问中获得的答案，将会指引着你制定未来的新的目标和新的关键点。

明确定义你的工作或者职业

第1个也是最重要的问题就是："我在从事哪种工作？"而你真正在从事的工作又是什么？根据你能为客户或者公司做什么来定义你的工作。将这个定义尽可能地不断扩大，永远不要满足于你的第1个答案。

例如，铁路部门对自己工作的定义是通过铁路进行客运和货运。而实际上，它们从事的是运输行业。由于忽视了诸如卡车、公共汽车、轮船和飞机等交通工具的发展，很多铁路公司纷纷倒闭。

很多互联网公司将自己定义为免费信息的提供者，并且尽一切可能吸引大众的眼球。实际上，互联网是一种交流和分配的途径，它们的主要业务和做其他生意一样，就是销售产品和服务，并从中赚取利润。这种对自己业务不精确的定义往往会导致数十亿美元的投资和公司市值的损失。

根据你所提供的产品和服务对其他人或组织的生活产生的影响来定义你的工作。同理，根据你对公司和同事起到的作用定义你的个人工作。

一旦清楚地定义了自己所从事的工作，你就要运用从零开始思考的方法来问自己，“既然已经知道了这些，如果我必须要重新来过的话，我会不会放弃自己今天正在做的某些事情呢？”

正如彼得·德鲁克所说的：“规划明天就意味着抛弃昨天。在你开始从事新的工作之前，请先停止做那些过时的事情。”

创造未来意味着放弃过去。你要不断地问自己：“根据当今实际的社会环境，我应当减少、停止或者完全放弃哪些事情？”

着眼未来

接下来的问题是：“如果事情仍然按照当下的情形发展，我应该从事什么样的工作呢？”

如果你不寻求改变，那么从今往后的1年、2年甚至5年，你将会从事什么工作呢？继续做你现在做的工作是否是一个明智之举呢？或者说你应该寻求某些方面的改变呢？

你到底应该从事什么工作取决于你自己、你的天赋、你的能力、你的抱负、你的精神以及自己内心渴望未来去做哪种工作的决心。

你可能会从事哪种工作呢？如果你希望自己在知识或者技能、产品或者服务以及行业和市场方面的水平有所提升，如果你真是这么想的话，你可能会选择哪种职业呢？如果你想发展自己未来的事业，哪些方面是你今天必须要改变的呢？如果你想在将来的某个时候成为你最想成为的那种

人，或者过上自己理想的生活，以及去做那些自己喜欢的工作，你今天又要做出哪些改变呢？

确定你的客户

第3个问题是，“谁将成为我的客户？”为了让自己的事业继续并且发展壮大，你要满足哪些客户的需求呢？当然，你的第一个客户就是你的老板，也就是那个给你发薪水的人。你的主要工作就是保证他的根本需要。你知道他们的需求吗？

你可以把客户定义为你们需要相互的支持才能彼此成功的任何人。根据这一原则，你的同事和雇员就会同时成为你的客户。从某种角度来说，在你身边的帮助你的每一个人以及你所帮助的每一个人，都会成为你的客户。

谁会成为你的外部客户，或者说是使用你的产品的人？这对于在商业上取得成功来说是非常关键的一点。能够准确判断出谁是外部客户的能力对战略计划的每一个部分来说都是至关重要的，因为他们的满意程度直接决定了你的事业能否成功。

你的客户最注重哪些方面？你的客户在使用你的产品或者享受服务的过程中会在哪些方面受益？你需要提供哪些服务才能让他们真正满意？针对客户希望提高生活和工作质量的需求，你应该对产品进行哪些改进？

21世纪被称为“客户的时代”。客户就是上帝。你所拥有的判断和满足重要客户需求的能力是决定你一生获得的成就与回报的决定性因素。

如果按照现在的趋势继续下去，那么谁将在未来成为你的客户？如果你想在自己的这个领域成就一番事业，谁应该成为你的客户？如果你想改变商品或者服务的提供方式，谁可能会成为你的客户？为了满足客户的需求，你将如何更新自己的知识、技能和能力？

“剔除”低端客户

根据你的了解，有没有哪些人是你现在不想继续与之合作的客户呢？如实地回答这个问题是让你从过去的某些决策中解放自己和公司的关键点。

如今，很多公司都在对其最好的客户的品质和特征进行分析和确认。他们将客户按照价值的高低进行分类。通过分类，公司可以将时间和精力集中在价值最高的客户身上，以及如何发现更多像他们那样的客户。与此同时，他们减少了花在低价值客户身上的时间，在大多数情况下，这些公司会怂恿那些低价值的客户将业务转投其他公司。

不久前，我的一位成功的企业家朋友，在构建其客户结构的时候运用了80/20法则。他决定让自己20%的客户为自己贡献出80%的销售额和80%的利润，并且决定把那些只贡献20%业绩甚至更少，却占其客户总数80%的客户“解雇”。他把这些客户一个接一个地打发到了他认为能够更好地服务这些客户的其他公司。随后，他集中所有的精力为其高端客户服务。他只用了不到1年的时间就实现了公司业绩和个人收入的翻番。他的这种战略适合你吗？

确定你要追求卓越的领域

第4个问题是："哪些事情我可以做得更好？"哪个领域是你最擅长而又具有优势的？在你所从事的领域中，相对于其他的人来说，你个人的竞争优势都有哪些？

这个问题对你的个人战略计划非常重要。你只有在工作中最重要的方面追求卓越才能真正成为一名成功人士。你人生中最主要的一项工作就是选择一个你擅长且能够对你的事业和生活产生最大影响的领域，然后全身心地投入其中，并将自己的优势发挥到极致。

在《竞争大未来》（Competing for the Future）一书中，加里·哈梅尔（Gary Hamel）指出，顶级的公司是指那些制订了5年计划，然后确定到那时他们所需的核心竞争力，从而主导整个行业的公司。这些公司通过实施这些计划以保证他们在未来能够保持核心竞争力。

你也应该遵循这种策略。如果你想在未来的3~5年进入到你所在领域中最杰出的10%的人的行列，你所需要的核心竞争力是什么呢？这些又与你今天具备的技能有哪些不同呢？从今天开始你要做哪些事情才能培养这些技能和能力呢？不论你需要的职业素质是什么，你都要把它们视为目标，制订计划，然后每天为了这些目标而努力。

关注具有最高价值的活动

个人战略计划中的第5个问题是："能够带来80%~90%结果的那

10%~20%的行动是什么？”相对于进行这些活动的成本和精力而言，你今天做的哪些工作可以为你带来最高的收益和报酬？你将如何利用你的时间来从事更多具有高价值的工作呢？（参见图5-2）

消除你的主要束缚

个人战略计划中的第6个问题是：“在实现目标的过程中，对你产生最大束缚的东西是什么？”

20%的行动产生了80%的价值
80%的行动产生了20%的价值

20% = 80%

图5-2　80/20法则

在所有工作和生产的过程中，你今天所站的位置和你明天所要实现的目标之间总是存在着一定的距离。其中，你遇到的束缚或者是阻塞点决定了你完成这个过程并实现目标的速度（参见图5-3）。

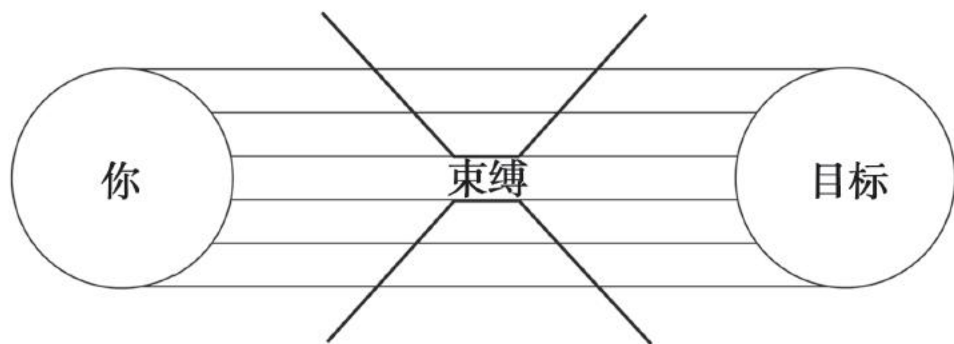


图5-3　对束缚的分析

例如，在你从家到办公室的这段距离中，有一段公路或者高速公路有时会出现严重的拥堵。而在这之前或之后的路况却非常好。如果这条路出现拥堵，那么它就会成为影响你走完全程的主要瓶颈。

如果你的目标是实现收入翻番，那么你要做的第一件事就是确定你实现目标所需的每一个步骤。然后对这些步骤进行分析，最后确定哪个步骤是影响你实现目标的限制性因素。

问问自己："为什么我还没有实现目标？"

如果你想实现收入翻番，为什么你的收入到现在还没有增加？如果你想有更多的时间来陪伴家人和朋友，你为什么还没有实现目标呢？通常来说，迫使自己回答这些问题能够让你看到束缚自己的主要瓶颈。

我要强调的关键一点是，阻止你实现理想中目标的所有束缚，有80%来源于你自己。只有20%属于外部因素。你的公司没有达到预期目标的原因，从某种意义上来说，有80%是出自公司的内部。你没有实现收入增加

或者拥有更多时间陪伴家人的愿望，80%都是自身的原因。你的主要限制性因素包括你的习惯、信仰、态度、观念、技能和能力。

当你想要做成大事的时候，你通常应该从我做起，并从中找到解决方法。问问自己："到底是什么因素阻止了我前进？"你要具有自制力。你自己能够对你的成功与失败产生巨大的影响。然而，你对外部因素和其他人的影响却非常有限。记住，一定要从我做起。

有选择地采取行动

个人战略计划中的第7个问题是："根据自己对这些问题的回答，我现在马上要采取的具体行动是什么？"进行战略思考和计划的目的在于你要得到与你今天所取得的成就不同的结果？要如何行动呢？

集中你的注意力

作为个人战略计划的一部分，我们提出的以下问题也是你需要经常提出并回答的。

■如果你手中有一根魔棒，它可以让你拥有任何你想拥有的东西，这个东西是什么呢？

■如果你为自己设计了完美的人生，那么这幅美景会是什么样子呢？

■如果你可以自己制定日程表，你又将如何规划每一天、每一周、每一个月和每一年呢？

■如果你现在拥有100万美元的免税现金，你要如何改变自己的生活？你想做的第一件事是什么？

■你在工作中最喜欢而且做得最好的环节是哪个？你的优势是什么？哪种类型的活动能够让你最快乐？

■假设你的生命只剩下6个月的时间，你会做些什么？你将怎样渡过余生？

■如果你知道自己不会遭遇失败，那么你敢于梦想的一件大事是什么？如果你能保证自己成功地实现每一个目标，不论它是大还是小，短期的还是长期的，这个目标是什么？

当你提出这些问题并如实地回答之后，你就会大大增强自己是谁和你

需要什么的意识。你总会发现有些你今天正在做的事应该马上停止。此外，你也会意识到自己还有很多的事情应该去做，以及很多你应当现在就着手去做的新工作。

寻求关键点的个人战略计划将你的生活分成7个部分。它会让你清楚在每个部分中你最需要什么，以及为了实现这个目标你必须要做些什么。具体的内容如下。

（1）事业与职业。你如何才能获得巨大的成功和满足，进而成为自己所在领域的权威？

（2）家庭与个人生活。你如何处理外部成功和个人关系之间的平衡问题？

（3）金钱与投资。你怎样让自己的财务生活得到控制？如何实现财务独立？

（4）健康与健身。如何才能让自己的健康、精力和幸福保持很高的水准？

（5）个人成长与发展。如果你想生活的更加舒适，你将如何确定并获得所需的主要知识和技能？

（6）社会与社区活动。你要怎样安排自己的生活才能让自己活得与众不同，并且留下一笔永恒的财富？

（7）精神的丰富与内心的宁静。你应当如何丰富自己的内心世界，才能让自己意识到作为人类一分子所拥有的全部潜能？

对自己在这7项内容中的表现打分，分数从1分到10分，1分最低，10分最高。由此你可以发现，让自己感到压力和不满意的地方大多来自于那些评分很低的部分。一旦确定了那个部分，你就会通过制定具体的步骤让这个部分得到控制。

形成关键点的过程

关键点的每一个部分都由7个步骤组成。这些步骤形成了个人战略计划体系，它可以让你确定在生活的每一个部分中应该画“X”的地方。具体如下。

（1）价值观。在生活的每一个部分里，对于你来说最重要的价值观、品德、特征和品质是什么？

（2）想象力。如果你未来5年的生活是完美的，那么它会是什么样子呢？

（3）目标。为了实现自己在这个领域中的理想，你必须实现哪些具体的目标？

（4）知识和技能。为了实现自己未来的目标，你需要在哪些领域中具有超过别人的优势？

（5）习惯。要想成为自己希望成为的那种人，你要具备哪些思考和行动的习惯？

（6）每天的活动。为了成为自己希望成为的那种人，实现自己的目标，你每天要进行哪些具体的活动？

（7）行动。为了实现你美好的未来，你要马上采取哪些具体的行动？

在本书余下的章节中，我们要对这些问题以及这7个领域中的每一个领域进行详细的讨论。慢慢地，你就会完全清楚你在生活中的每一个部分中需要的是什么。你还将学会如何对每个类别进行优先排序。你能够确定马上要采取的行动，从而让你的生活向着积极有利的方向发展。

思考的质量决定生活的质量。你提出的问题越好，你得到的答案就越好。当你在思考的质量方面取得进步时，你所做的任何事情的质量也会同时得到提升。由于你在提高思考的质量方面没有受到限制，所以你改善自己生活水平的程度也不会受到限制。

一致性法则（law of correspondence）说明，你的外在表现体现了你的内心世界。要想让外部世界得到改变，你首先要从改变自己的内心世界开始。

你对“你是谁”“你想要什么”以及“你将如何实现这个目标”这些问题越清楚，你前进的速度也就越快，你能够完成的事情就越多，你在生活中的方方面面也会越来越好。

第6章　成就自己的事业和职业

你可以做自己希望做的任何事情，可以拥有自己希望拥有的任何东西，可以成为你愿意成为的任何人。

——罗伯特·科利尔（Robert Collier）

以前，人们成年后会找一份工作，并为之工作一生，基本上不会换工作。但是那些日子已经成为历史了。

专家们认为，在我们这个时代工作的人平均会经历14份不短于两年的工作，以及5份在不同领域的工作。《财富》杂志不久前刊登的一项研究表明，自由职业者占整个劳动人口总数的42%。也就是说，这些自由职业者就是那些在各家公司之间不断跳槽的临时工。

美国每年有超过100万家新企业成立。此外，美国现存的企业就超过2000万家。在最繁荣的时期，每年都会有成千上万家新合伙公司、合资公司以及独资公司成立。数以万计的新产品、新工艺、新型服务涌现在这个已经拥挤不堪的市场。每年有数百万人在工作中得到升职、降职或者另谋出路。人们每年做出改变、获得成长和进行拓展的机会要比以往任何时候都多，而且一年比一年好。

下面是对你做出的3种预测。第一，不管发生了什么，你所从事的领域出现的变化都要大于以往。第二，你所在的领域将会出现前所未有的竞争。第三，你所从事的领域将会出现更多的机会，但是这些机会与你今天所预期或者期待的情况完全不同，而且机会出现的时间地点也不相同。

由于行业的变革、竞争的加剧以及机会的增加，将会有72%的劳动人口在接下来的2年里更换工作，而且有50%的人正处于他们现在所做工作的第1年。不论你正在做什么工作，你的工作职责和产出都有可能在过去的几个月中发生巨大的改变，而且这种变化还将持续下去。

英特尔公司（Intel Corporation）董事会主席安德鲁·格罗夫（Andrew Grove）最近写道，在过去的10年中发生的让人印象最深刻的变化之一就是：每一个人现在都可以成为自己职业的设计者。你可以不再依靠某家公司养家糊口，但是你要为自己在工作生活中获得长期的成功承担责任。因此，你必须为自己思考和行动。

我们在第1章曾经提到，你就是自己的个人服务公司的总裁。不管是谁为你的工资签发支票，你都是自己的老板。你以前犯的一个最大的错误就是，你一直认为自己是在为别人打工，而不是为自己工作。不论你做什么，成功的关键就是将自己视为独立的主体。你必须为增加每一天的价值寻找新的途径，你必须要承担责任。

能够掌控一切的感觉可以让你具有积极的精神状态并且充满个人力量。当你对自己的生活完全负责的时候，你就掌握了自己的命运，并且觉得自己非常了不起。你会觉得自己变得越来越强大，越来越有自信，越来越有力量。你将成为主宰环境的那个人，而不仅仅是环境的牺牲品。

你的主要任务就是为自己设计一条通往未来的路。确定目标是最主要的。弄清楚自己想要得到什么以及怎样才能得到，不仅可以大大地增加你按照计划完成目标的可能性，而且还会与你想象中的情景如出一辙。

关键点法则可以帮助你明确对你来说最重要的事情，可以有助于你判断需要做哪些工作才能实现自己最重要的目标。它能够让你确定从现在的位置到你希望到达的位置所需的具体步骤。

确定你的事业和职业价值观

个人和团体在事业上获得成功的起点在于他们都具有明确的价值观。明确你的价值观是一种实践，它可以让你确定哪些原则对你是最重要的，以及它们在你心中的排列顺序。然后你就可以在这些价值观的基础上建立起你自己的事业。

当人们最高的价值观和最内在的信念与实际的生活形成一致的时候，这就是他们感到最幸福和最满足的时刻。高效能人士非常清楚自己所坚信和坚持的是什么，并且从来不会偏离自己的价值观。

不快乐、没有取得什么成就的人通常不清楚他们的价值观，或者对自己的价值观感到困惑，这使得他们习惯性地做出妥协。

你的生活是由内心世界与外在世界组成的。你对人类生存条件中正确与美好的事物所拥有的最深刻的观念是人性的核心。你的价值观决定了你的情感、你的动机以及你对周围世界的反应。你的价值观决定了你喜欢与热爱的，并且吸引着你愿意与之工作和生活的人的类型。你的价值观决定了你最喜欢的活动以及你将来会在哪些工作上有所建树。

你对那些价值观和自己一致的人具有强烈的认同感。你会和与你具有相同价值观的人坠入爱河，并且乐于和价值观相同的人在一起工作。当你看到周围的人对自己的价值观表示赞同的时候，你就会感到快乐和满足。相反，如果你的价值观被否定的时候，你会感到愤怒和沮丧。

当你在生活中向自己的价值观做出妥协的时候，你的压力和痛苦也会

随之而来。大部分关系问题都是围绕着价值观的冲突展开的。幸福感来源于两个或者更多的人所拥有的价值观在各自心中都占有同样重要的位置。你可以运用对你来说最重要的价值观来解决大部分事情。

你的价值观是有层次的。它可能会比别人高，也可能会比别人低。你的价值观是按照第一、第二和第三的顺序进行排列的。

你的行为体现着自己的价值观。在周围的世界中能够让你真正相信的东西取决于你做了些什么，而不是你说了些什么。人应该做到表里如一。

当你被迫在低级的价值观和高级的价值观之间做出选择的时候，你往往要牺牲掉低级的价值观。当你面对压力时，你要选择对你最重要的价值观。当你被迫做出某种选择的时候，你一定要先扪心自问自己是个什么样的人。

例如，想象一下两个人具有相同的3种价值观的情况。它们分别是家庭、健康和职业成功。然而，约翰对这3种价值观的排列顺序与吉姆的不一样，他将家庭排在了第一位，随后是健康和职业成功。

吉姆也同时拥有这3种价值观，但是其排列顺序是不一样的。他将职业成功放在了第一位，随后才是家庭和健康。

约翰与吉姆之间有什么差异吗？这些差异是大还是小呢？你愿意和他们当中的哪一个人成为朋友呢？如果你在社交场合遇到他们，你能够根据他们的言谈举止分辨出他们都是谁吗？

答案是很明显的。一个人对价值观的选择决定了他的性格和人格。一

般来说，价值观决定了他优先选择的事情、决定了他的言谈和兴趣。价值观还决定了他做什么或者不做什么，个人价值观的顺序是决定其命运的主要因素。

当人们在被迫做出选择的时候，他们的价值观就会通过其行为得以体现。任何人在没有身陷困境的时候都会表现出高尚而又高贵的价值观。然而，当我们必须要为某些事情付出代价、做出牺牲以及遵守纪律时，人们就会将其真实的自我和信仰显露无遗。

当然，正如我们在第2章中所讨论的那样，你必须将紧急和重要的任务排在最优先的位置上。例如，一个把家庭看得比事业还重要的男人，也许会在一个重要的会议召开之前选择不回家吃晚饭；一个把事业看得比健康还重要的女人可能会抽出时间去看急诊。虽然他们的价值观没有发生改变，但是他们的行动却反映了生活中某些事情的紧急性和重要性。

人们因为受到周围环境的影响，很早就形成了自己的价值观。如果在你成长的过程中处处都是好的榜样，那么你就会培养增强生活能力的价值观，从而让自己成为一个成功、快乐的人。反之，如果你的生活中没有榜样，或者说没有受到好的价值观的引导，那么你就不会表现出应有的成熟，你也很少具有或者说根本就没有能够让你相信以及坚持的价值观。

你的价值观有些时候可以被称为“组织原则”（orga-nizing principles）。它是判断你和其他人的行为的标准，也是在你做出决策之前要遵循的原则。当你清楚了自己的价值观并确定其优先顺序的时候，你就会发现在人生的关键时刻做出抉择是如此容易。

我的一个客户是一家大型企业集团，那时他们正准备成立一家电信公司。这家公司所做的第一件事情就是用了好几个星期的时间来讨论他们的价值观，然后再将这种价值观写入公司的宗旨声明（公司对其经营宗旨及运作原则的声明）。一旦确定了价值观，他们就会认同那些价值观，并且用它们来指导公司的行动。

只要公司的管理层遇到这样或那样的问题，他们就会拿出一张印有公司价值观的纸片，一边进行比较一边进行讨论。他们会互相提问："根据公司的价值观，我们应当如何处理这个问题？"然后他们会深入探讨公司的价值观，并将其作为讨论和做出决策的基础。

最有意思的是，在这样一个竞争激烈的行业中，一家公司居然以一个想法和种子资本（seed capital）为基础，并取得了巨大的商业成功。随着公司不断发展壮大，巨大的利润也随之滚滚而来。公司里的每一个人都以这种价值观为标准。他们是快乐的、充满热情的以及具有高度积极性的人。价值观让一切都发生了改变。

你的价值观是什么？你的信仰是什么？你主张什么？你反对什么？你的组织原则和内心深处最深信不疑的东西是什么？你对这些问题做出的回答的精确性，将在很大程度上决定你生活的幸福和事业的成功。

看一下本书附录中的价值观列表，选择3~5个最具有代表性的，并且你认为对工作和事业是正确、恰当和真实的价值观。对于自己的职业来说，你可能会选择正直、可靠、品德、极致、努力工作和为客户服务。检查你现在的行为，确定它是否与你选择的价值观相一致。你要决定今后应该如何做才能让自己的行为与你认为最重要的价值观保持一致。

选择一个你认为在工作和生活中都比较重要的价值观，并把它作为你行动和决策的关键点。下决心让你的价值观与自己的言行保持一致，绝对不允许出现例外。就让这个价值观为你指引方向，也许很多年以后，人们还是会用相同的话来谈论你和你的价值观。

确定你的事业和职业蓝图

关键点法则的第二部分是推进自己的事业，并且制定一个清晰的未来5年的工作生活愿景。假设在今后的5年里，你要让自己的工作生活在各个方面都达到完美和理想的状态。你对未来的憧憬必须要和你的价值观保持一致。请回答下面的问题。

■你心中理想的工作和职位是什么样子的？

■你平时都做些什么？

■你的收入是多少？

■与你一起工作的人属于哪种类型？

■你能够承担多大的责任？

■你愿意在哪种类型的公司或行业工作？

■你的同事是如何评价你的？

进行从未来回顾现在的假设。在发展你的事业5年以后再回头看看今天的你。为了让自己设计的未来成为现实，想象一下你必须要为此制定哪些步骤。这种推进自己的事业然后与今天进行比较的实践可以有力地告诉你需要什么，以及如何才能实现它。

你的使命是什么

一旦有了目标，你接下来就要对自己的职业形成一种使命感。使命是对你在未来所希望实现的事情的最理想描述，它是可以实现和进行衡量的。围绕着你的价值观对使命进行的描述可以说是一个客观的第三方，它可以告诉你是否完成了使命。

对使命的陈述必须简明扼要和突出主题。美国电话电报公司（AT&T）多年来对其使命的陈述是，“让电话走进每一个美国人的生活”。可口可乐公司的使命陈述是，“打败百事可乐”。而百事可乐公司的使命陈述则是，“打败可口可乐”。

也许20世纪最著名的使命陈述当属第二次世界大战中盟军指挥官乔治C.马歇尔（George C.Marshall）将军对德怀特D.艾森豪威尔（Dwight D.Eisenhower）将军下达的命令，“进军伦敦、占领欧洲、打败德国”。

你自己对个人职业进行的使命陈述有可能会是这样：“我要以正直、高尚的品德和一心为客户服务的价值观，比其他人更好地服务我的客户。因此，我每年可以收入十几万美元，并且让自己成为这个领域中最成功的那10%的人。”

你的目标是什么

你对职业制定的目标取决于你的价值观、对未来的憧憬和使命。你的目标就是你这样做的理由。它是你每天早上起床、会在这个领域从事这项特殊工作的主要原因。让你的工作和生活具有意义的就是你的目标。

你在工作中的使命和目标通常都是由在某种程度上改善和提高其他人

的生活和工作来进行定义的。你的使命和目标永远是由你的外部贡献决定的，它体现了你的所作所为带给这个世界的不同。你的价值观贡献可以从个人和商业两个方面得到体现。

一旦确定了自己的价值观、对未来的憧憬、使命和目标，你就要开始规划自己的职业生涯，从而让它们时时刻刻都与你的生活保持一致。如果你能够做到这一点，即使你没有告诉身边的人，他们也会知道你的价值观、对未来的憧憬、使命和目标。

请考虑这样一个问题。根据你当前的行为，如果你的同事被问到他们的价值观、对未来的憧憬、使命和目标是什么，你认为他们会怎样回答？换句话说，当你不在场的时候，你认为其他人会如何评价你？每天和你一起工作或者打交道的人是如何知道你作为人生标准的价值观和个性特点呢？你要非常慎重地回答这些重要的问题。

为你的事业和职业制定目标

你的目标必须是客观可衡量的，你必须履行你的使命，让自己的目标和愿景成为现实。它们就是你的目标，那么你的工作和职业的具体目标是什么呢？

你的目标必须是清楚的、落在字面上的和具体的。它们必须是可信的和能够达到的。它们必须是成文的计划和时间表。它们是你每天的工作。

每个目标必须进行绩效衡量，或者制定衡量的基准。这些具体的数字能够让你清楚地知道自己是否偏离了目标。

绩效衡量的是某个关键的数字，它能够提供一个你在某个特殊领域中的绩效或者效率的指标。在生活中的每一个部分，你需要这些数字来评估你的工作。这种衡量方法可以成为显示你的行动成功还是失败的记分卡。对具体的绩效标准的选择对你的职业来说是一个重要的关键点。

一个显而易见的标准或者关键点就是你每年的全部收入。另外一个标准就是你的收入的增长率。这个标准可以是你在过去的两年中多长时间获得一次晋升，也可以是你与这个领域中的其他人进行的排名百分比。

很多专业的自由职业者利用他们每小时的工资率作为衡量他们绩效和效率的重要成功因素。他们每个小时的收入和他们用多长时间能够达到这个标准，是衡量他们在自己事业的其他方面是否成功的概括性指标。

你衡量自己工作绩效的主要标准是什么？你是如何衡量自己每一天、每一周和每一个月的成就呢。

当你制定了明确的目标时，你应当把它们写下来，然后制订计划并且努力实现它。你要保证有一个明确的衡量进度的标准，并且经常地参考它。这就是你的关键点，也是你要在工作生活中画“×”的地方。

提升你的职业知识和技能，让事业更上一层楼

为了实现你的目标和设想，你还需要学习哪些知识和技能呢？请记住，如果你没有变得更好，你就会变得更差。如果你想在未来的几年中继续在这个行业里有所成就，那么你必须要提升的核心竞争力是什么？你将如何制订计划以获得这些核心竞争力？

事业成功的4个要素

下面的4个成功要素能够让你更有价值、更有效地推销自己，并让自己的事业发展得更快。它们是：专业化、差异化、分解和集中。

（1）专业化（specialization）是把自己的才能和能力引入一个能够对你的公司和客户具有衡量价值的重要领域的能力。你对专业领域的选择是你获得长期成功的决定性因素。你的专业是什么？

（2）差异化（differentiation）是指你在众多领域中取得优秀业绩的基础上，以及将自己和其他人进行区分的能力。让自己通过高工作质量脱颖而出的能力是你职业生涯中最重要的一个关键点。正如一家公司必须在某一领域具有出色的竞争优势才会得以生存和发展那样，你也要拥有这些优势，它们是什么呢？

如果有人问你的客户和同事："他的优势是什么？"他们会怎样评价你呢？你在工作中的哪些方面是非常突出的？哪些事情你做得要比其他人都好？你在哪些方面能够体现出更高的效率？

如果你做得还不够出色，你就要马上培养它了。一定要把你的能力以及公司和客户的需求考虑进去。它应该是什么呢？让你在自己从事的领域变得出色的计划是什么呢？你是如何评价自己在特殊的知识和技能方面的水平呢？这个评价就是你个人绩效的标准，即你的关键点。这就是你要在职业生涯中画“×”的地方，是你要集中精力的地方。

把自己重要的技能发挥到极致，可以让你做出的任何决定和行动更有利于你的事业。

（3）分解（segmentation）是指决定工作生活中人和团体的能力，它可以让你以最快的速度在某个特殊领域中取得良好的业绩。在进行分解的过程中，你要确定自己最重要的客户，并且尽一切可能满足这个特殊的客户。

通常情况下，你可以通过改变对重点关注的客户的定义来调整你的事业和职业的方向。

（4）集中（concentration）是你专心服务市场的能力，它可以让你更好地为个人和团体提供产品和服务。

以上4种策略——专业化、差异化、分解和集中，是你在公司和职业生涯中取得非凡成就的关键点。

问一下你自己，“如果可以将一种技能发挥到极致，并让其最大限度地影响到我的职业生涯，那么这种技能是什么呢？”不论你的回答是什么，你都要把它写下来，制订计划并设定一个期限，然后努力地让自己在那个方面取得进步，直到你完全掌握它。这就是你通往成功的关键。

培养成功的事业和职业习惯

你养成的习惯最终成就了你。你在思想和行动上养成的哪些习惯可以帮助你做到最好，并且让你成为行业里的精英呢？

培养新的习惯是每个成年人都应当承担的责任。你必须特别重视它，不能草率。

不可否认，每个人都有自己的习惯。但遗憾的是，其中的大部分都是不好的习惯，例如拖沓和暴饮暴食对我们提高生活质量没有任何帮助。

你的任务就是在生活的每个领域中培养好的习惯，它会让你做得越来越好。而你的习惯则完全掌握在自己的手中。

我们列举一些高效能人士所具有的习惯：准时、优秀的时间管理、自律、全神贯注、履行承诺和深思熟虑。你也要养成这些习惯，并且反复地实践，它们会加快你前进的步伐。你自己最清楚对自己帮助最大的习惯。

你反复实践的那些活动最终会形成你的新习惯。你可以培养自己认为理想和必需的习惯。不断地实践这些行为，直到它成为一种习惯，实际上，你已经形成了对自己性格和品质的培养。

在心理学中，有一种基于“假设”原则的可逆性定律（law of reversibility）。哈佛大学的威廉·詹姆斯（William James）对其进行了如下的解释：“如果你将要采取的行动与自己的感觉是一致的，但是同时你又假设你的行动就是自己已经具有的某种习惯，而这些反复的行动就会足

以让你觉得这就是你的习惯。”

为了培养你希望具有的习惯，你要做的就是在任何情况下重复这些行为，并把它当作自己的习惯。通过这种方法，你就会逐渐培养出自己的习惯，再经过反复的实践，它就会成为你人格中的一个永久部分。通过控制培养新习惯的过程，你就等于控制了自己的未来。

选择一个与你希望培养的最重要习惯相一致的行为，然后在它上面画上“×”，你要反复实践，直到它就像你呼吸那样自然。

为你的事业和职业制定行动时间表

成功人士与不成功的人的分水岭就是一种行动取向。人们说“语言是廉价的”，因为只有行动才能证明一切。选择一种对你来说最重要的，且能够帮助你实现最重要目标的行为。每天反复地实践这种行为，因为它比其他任何事情都更有价值。

你要不断地问自己，从而让自己处于前进的轨道上，“我最有价值的活动是什么？为什么我的名字会出现在工资的花名册上面？公司雇用我是让我完成哪些任务？我能干的且只能干的工作是什么，如果我干得非常出色，会产生哪些影响？我对时间最有价值的利用是什么？”

将上面的问题作为你实现并保持高水平绩效和成就的关键点。

履行你对事业和职业做出的承诺

关键点法则的最后一个要素就是履行你的承诺，并实现你的目标。作为对本章提出的问题做出的回答，你要采取哪种具体的行动呢？

在最后的分析中，对一个新想法或者新见解采取单独行动的人，要比拥有上百个想法而不去付诸实践的人更有价值。

解放你的思想

你在职业生涯中能够获得的机会是没有限制的。仅仅在美国，对工作的分类就超过10万种，而随着新的信息和先进技术的增加，这一数字还将成倍增长。

如果你清楚地知道自己是谁、想要得到什么，然后全身心地投入到你的工作当中，那么你的前途将无可限量。同时，机会的大门将永远向你敞开。

第7章　改善你的家庭和个人生活

家庭生活的失败是无法用事业的成功来弥补的。

——本杰明·迪斯累利（Benjamin Disraeli）

幸福的生活在很大程度上来源于你与其他人之间的融洽关系，即家庭、个人生活以及工作中的各种人际关系。丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）和其他人在谈及情商时指出，你的社交技能对你获得成功产生的影响，要大于智商、教育和经验三者的总和。

因此，你要让自己成为社交能手，从而在与别人的交往中表现出自己的才华和能力。

幸运的是，社交技能是可以学习且能够学会的。你可以在广阔的范围内培养出让人喜爱的性格，从而提高家庭和个人生活的质量。

在关键点法则中，当我们提及与其他人的交往时，你必须要把自己是谁和什么东西对于你来说是最重要的这两点考虑进来。然后，你要在具体的方面做出明确的决定，并且在此基础上履行你的承诺。最后，你要自律，让自己的生活与你做出的决定和承诺相一致。

确定你的家庭和个人价值观

你对家庭和其他重要人物的价值观是什么？你的一贯原则是什么？你在人际关系中所持的立场是什么？你认为在对待其他人的这个问题上，最适当的行为是什么？当你和其他人相处时，你认为在自己和其他人的个性和行为中最重要的东西是什么？

当你用一种能够反映出自己最高价值观的行为和其他人交往时，你的这种感觉是发自内心的。你会感到更快乐、更自信以及更强的自尊和自重。你的内心会更加平静与满足。所以，你和你周围的人在工作和生活中会相处得越来越融洽。当你的生活与自己的价值观相一致的时候，你个人生活的方方面面都会越来越顺利。

在前面的章节中我让你考虑过一个问题："如果发现自己只剩下6个月的生命，你会做些什么？你将如何利用这段时间？"

每一个回答这个问题的人使用的几乎是同一种思路。他们说，在这6个月的时间里，他们会用尽可能多的时间与自己最爱的和最关心的人在一起。在你弥留之际，你会觉得所有物质和财富的目标统统不再那么重要了。

F.斯科特·菲茨杰拉德（F.Scott Fitzgerald）曾经写道："世界上最棒的大脑的标志就是它能够同时拥有两种相互矛盾的思想，而又能够让它们同时存在并且发挥作用。"

禅学中的一种修炼方法是在假设自己即将在24小时内死去的同时，想

象自己能够长命百岁。你所具备的同时拥有这两种思想的能力将会有助于你此时此刻更加清晰冷静地集中精力。

保持家庭和睦的最佳途径就是平衡这两种思想，即长命百岁和即将死去。让自己同时拥有这两种思想，你会更好对待不同的人。这种精神层面的平衡行为会马上改善你和你周围的人的关系。

你的行为体现了你的价值观，特别是当你处于压力下或者面对诱惑的时候。当你处于疲劳、急躁、压力、恐惧和人生低谷的时候，你完全会做一些让人出乎意料的事情。你此时表现出来的价值观和信念甚至连你自己都不知道。

从本书的附录中选择3～5种价值观。你选择用来引导人际关系的价值观可能是以下这些：爱、耐心、善良、真诚、可靠、宽容、尊重和鼓励。

如果你的家庭成员在接受采访时被问及你对他们的态度时，他们会怎么回答？根据你平时对待家人的态度以及你对他们的基本价值观，你的家人会得出什么结论？

当我结婚的时候，我选择了“无条件的爱”这一价值观作为处理所有家庭关系的组织原则。在我20多年的婚姻生活中，我在对待妻子和4个孩子时从来没有偏离过这个基本的价值观。如果我的家人被问到我对他们的价值观时，他们会告诉你，不论什么时候，不论发生什么，我都会无条件地爱他们。

另外，我遵循真实、可靠、尊重和耐心的价值观。虽然说人无完人，但是我在很久以前就决定用这些价值观对待自己的家庭，而且它们还是我

所做过的最重要的选择之一。

选择你最坚信的价值观，并且以你要为这些价值观付诸的行动来阐释你对它们的定义。善待你的家人，好让他们今后能够认同你的价值观，即使是在你没有告诉他们的情况下。

最关键的是在你认为最重要的那个价值观上面画上“X”，也就是那个能够对你的人际关系产生最积极影响的价值观。在你与周围的人进行交往的过程中，一定要遵循你的价值观，绝对不能偏离或者向它妥协。坚持你的价值观，直到它们成为一种简单的习惯。它将是你生活中最重要的关键点之一。

规划家庭和个人的未来

制订一个5年计划。随着你的价值观越来越清晰，为你自己和你的家庭规划理想的未来吧。想象一下你的生活在各个方面都非常完美，它会是什么样子呢？你认为自己和其他重要的人会是什么样子呢？你每天都会做些什么？你和你身边最亲近的人将如何生活？

下面的这些问题适合你进行“从未来回顾现在”的思考。

■你认为最理想的家庭生活方式是什么？如果你能够设计出一种各个方面都完美的生活方式，它将是什么样子？

■你希望为自己的家庭提供或者创造什么样的生活和居住环境呢？

■假设在没有限制的情况下，你希望享受哪种家庭生活？如果你能够为自己所爱的人做任何事情，那么从今天开始，你希望有哪些改变？

■你希望为自己的家庭获得哪些东西？你愿意为家人提供哪种物质享受？

■你每年愿意花多少时间、多少天、多少个星期与自己的家人和朋友一起度过周末和长假？

■你愿意与家人和那些与你最亲近的人保持一种什么样的关系？

■你希望为你的孩子提供什么样的教育和机会？

■如果你已经实现了财务自由，你希望对家庭和个人生活做出哪些改

变？

■在确保成功的情况下，你敢于为自己的家庭去梦想的一件大事是什么？

设计一个使命陈述，并让它引导你和家人彼此之间的行为。这并不复杂。一个简单的家庭使命也许是这样的：我们的家庭使命就是创造一个让彼此感觉安全和受到尊重的温暖氛围，从而让每个人都能自由地挖掘自己的潜能，进而实现他能够实现的一切。

你自己的使命陈述可短可长，可以简单也可以复杂。最重要的是它要经过家庭成员的讨论，达成共识并且在家人之间彼此分享。然后，你要不断地重复和确认这一使命陈述，你必须起到榜样的作用，并让自己的言行与使命陈述保持一致。

选择一个关键点，用一种你可以经常实践的单一行动或者行为来证明你的使命陈述。这将会是你对耐心、倾听、鼓励和无条件的爱等价值观的履行。通过对这种行为的强调，你要确保其他的价值观得到坚持，以及你的使命陈述得到遵循。

为你的家庭和个人生活设定目标

特别要确定的是你在家庭生活中真正想要得到的东西，因为这是关键点法则中非常重要的一部分。你越清楚自己想要得到的东西，你就能越快让它们成为现实。最幸福的人将大部分时间用来思考他们想要成为什么样的人、想拥有什么以及想要做什么。因此，他们的生活相对于那些没有明确目标，不知道自己前进的方向或者为什么要这么做的整日无所事事的人要更有意思、更有乐趣，也更加愉快。

你可以为家庭和其他的人际关系设定有形和无形的目标。有形的目标是指住房、汽车、自行车、游艇、衣服和其他物品。这些有形的目标非常重要。你应该认真思考能够为自己和自己所爱的人提供的各种有形目标。

无形目标是指实质性的东西。它包括你与家人和朋友在一起的时间、度假、散步、生活质量、健康、家庭的安全感以及每一个人的幸福指数。无形目标涉及更多的是感情与情绪方面的因素，因此，它比有形目标更重要，也更直接。

回顾一下用来衡量你是否距离各种目标越来越近的绩效标准。如果某个目标不能衡量，你就不能管理并改善它。能够被衡量的事情才能够最终实现。你对个人生活的每个部分所需的关键性因素越清楚，你就越有可能让自己的个人生活实现真正的与众不同。

有形目标

你可能会用到的一些有形的关键成功因素如下。

■你目前的住房面积和室内格局是怎样的？你对此满意吗？你愿意在某种程度上对其进行改变或者提高吗？如果你希望如此，你应当怎么办？

■你对目前的家庭财务状况满意吗？你希望在今后的几个月或者几年中，对此进行哪些改善？

■你的家庭在保险方面有保障吗？你是否购买了足够的人寿保险、健康保险、意外保险、汽车保险、伤残保险？你应当对这些保险进行哪些增减？

■你是否为自己的孩子准备好了教育和上大学的费用？你需要多少钱？为此你应当从今天开始做哪些准备工作？

■你对生活中的其他物质组成部分——汽车、家具、衣服和家用电器等是否满意？你愿意改变、提高或者希望拥有更多的东西是什么？

确定你在每一个领域中真正想要得到的东西。为每一项设定目标、制订计划，然后为实现它而努力工作。为每一个目标设定衡量标准，并且经常和你取得的进步进行比较。当你明确了自己的目标后，你不但会惊讶地发现自己居然做成了这么多事情，而且还会对自己是如何向着目标激励自己前进感到不可思议。

无形目标

当你设定完有形目标后，就可以设定你的无形目标了。这些无形目标

可要比那些能够触及且能够被衡量的物质目标重要得多。

在所有的关系中，时间是最重要的成功因素。任何关系的质量都和你投资于这种关系的全部时间有直接的关系。你通过与特定的人相处的时间来证明这个人对你的重要性。

你在某种关系上投入的时间越多，你就越能马上改善这种关系的质量。这就是关键的无形目标。请你回答下面的问题。

■你每天和自己的伴侣在一起的时间是多少？你愿意为此花多少时间？

■你每天花多少时间和自己的孩子在一起？你愿意为此花多少时间？

■你每天和朋友在一起的时间是多少？你愿意为此花多少时间？

■你每个星期会抽出几天的时间与自己的家人和朋友在一起？

■你每年会与自己的配偶一起度过多少个周末？

■你每年能与家人共度几周假期？

■你通常多长时间与自己的家人共进一次晚餐？

■你和家人是如何开始一天的生活的？

■在家庭和个人关系中，哪些东西是你真正想拥有，而目前还没有实现的？

■在你和自己所爱的人进行沟通的质量方面，你会给自己打多少分？

■假设你的家庭和个人生活在各个方面都是非常理想的，那么它们与今天相比会有哪些不同？

在每一个问题中，你要确定如何衡量自己在这种环境下产生的变化。将会发生什么事情？你是如何判断它确实发生了改变呢？

选择一个独立的关键点，并将自己的注意力全部集中在这一具体领域发生的变化上。随着你将重点放在可以衡量的变化上，其他领域也会因此而马上发生改变。

提高你的家庭和个人关系技能

只有当你自己变得强大时，你的生活才会变得更好。在提高你的个人生活质量方面，你还需要具有哪些额外的知识和技能呢？在改善你与家庭和朋友之间的关系上，你还需要掌握哪些专业知识呢？

很多年以前，我和妻子芭芭拉希望我们的冬季家庭假期拥有一个关键点，于是我们选择了学习滑雪。这是一个非常完美的决定，因为它对我们的家庭生活产生了难以想象的积极影响。它让我们拥有了能够和所有人共同分享的东西。

多年以来，我们经历了购买和更新滑雪装备的过程，并且年复一年地重复着它。我们家里的每一个人都学会了滑雪，我的孩子们也成为出色的单板滑雪选手。在度假期间，我的孩子们还认识了新的朋友，而且还带着他们的朋友一起来度假。在一起的这段时间让我们可以尽情享受交谈带来的乐趣，而这一点在忙碌的日常生活、学习和工作中是不可能体会到的。

在包括家庭生活在内的任何一个生活领域中，养成一种习惯是非常容易的。为了不使自己陷于安逸，你应当不断地超越那些让自己感觉舒服的区域。让自己在不同的领域尝试新鲜的事物。你要从事不同的活动，绝对不能扬扬自得或者满足于现状，更不能数十年如一日地做那些一成不变的事情。

培养优秀的家庭和个人关系习惯

仔细思考并确定有助于你充实和提高个人关系质量的习惯和行为。也许你需要的是倾听或者是提出更好的问题。也许你需要的是更多的耐心或者从内心表现出你对家人和朋友所从事的活动的兴趣。也许你需要培养的是自己的洞察力和做事有条不紊的性格，从而能够让自己抽出一部分工作时间投入到家庭活动中来。

选择一种具体的、对你有帮助的习惯或行为，并且在它上面画上“×”。

制定家庭和个人活动日程表

选择你每天能做的特定的事情，从而改善你的人际关系。有时候，细微的改变可以导致出人意料的结果。

实际上，你为家人所做的某些最重要的和最让人感动的事情，他们自己也可以轻而易举地做到。在一些小事上帮助你所爱的人，是你表达他们在你心中有多么重要的最佳途径。

要把你的家人当作世界上最重要的人来对待，这是帮助他们建立自尊心和个人价值观的最好方法。每天告诉他们你有多爱他们，可以对他们的自我形象和自信心产生奇妙的影响。

每天选择一项能够改善你的个人关系的具体活动。你要强迫自己不断地重复这些活动，直到它们成为一种习惯。

四个关键问题

请你进行以下的练习。和你的爱人坐下来，然后问他们这4个问题。你要做好听到有趣人回答的准备。

（1）在我今天所做的事情中，有没有你希望我再多做一些的事？

（2）在我今天所做的事情中，有没有你希望我少做一些的事？

（3）有没有哪些事是你希望我从今天就开始做，而我却还没有做的事情？

（4）哪些事情是你希望我现在就停止的？

你也许会对听到的回答感到吃惊。不论回答的内容是什么，你都要控制好自己的情绪，不要和他们争论或辩解。你要耐心地倾听。让他们举一些有助于你理解的例子。你要感谢他们的投入和做出的回答。你要反复思考他们的回答，然后做出评估。

作为一个忙碌的职业演说家，我在全国各地进行演讲。很多年以前，我经常安排周末到东海岸进行演讲，每去一次都要离开家两个星期的时间。

后来，我的妻子让我坐下来并告诉我，她不希望我继续在周末工作了。我对此的第一反应就是拒绝和排斥。我表示抗议并和她争论了起来。我试图向她解释这份工作是多么重要，不论他们把演讲安排在一周里的哪一天，我都会继续接受演讲的邀请。

然而，在我仔细考虑以后，我意识到我的妻子是正确的。长期离家在外彻底打乱了我生活中的优先顺序。从那天开始，我拒绝了所有安排在周末的演讲。我把更多的周末时间留给了我的家庭。这不仅彻底改善了我的家庭生活质量，而且对我的事业也没有产生真正的影响。

良好的人际关系来自于对所有的人敞开心扉以及倾听他们的思想。牢记这些将会让你更容易朝向快乐、健康的人际关系方向进行调整。

建立并且保持良好的人际关系

下面的这些想法将有助于你提升家庭生活的质量。

■时刻牢记在你生命中真正重要的东西。家庭成员之间的关系永远要放在第一位。把你所爱的人的需求放在最优先的位置。为了保持融洽的家庭关系，不论对工作和生活做出什么样的调整或牺牲都是值得的。

■工作就是工作，不要浪费自己的时间。请记住，你在工作中浪费的任何时间都要由你将工作带回家完成的时间进行弥补。

■生活中的时间花费有两种：第一种是工作时间，它是通过结果和取得的成就来衡量的；另一种是个人时间，它是通过爱和满意度来衡量的。

有一条定律这样写道：工作时间内的效率决定了你在家庭生活上的时间。

提高工作时间的质量，把精力都集中在最有价值的工作上，并高效优质地完成它，这样你就可以减少工作时间，从而增加你在个人生活方面的时间。

在家里，你需要长时间、不间断地培养并保持高质量的家庭关系。爱、感情和信任不是短时间就能培养起来的。在你和重要人物之间的关系上投入的越多，你在生活中所有领域的生活质量也就越高。

■记住，看电视、读报纸或玩电脑不能被视为你与所爱的人在一起的时间。只有家人之间彼此进行交流，才能建立真正的关系，而不是仅仅和他们待在一起。

■你要考虑将大部分的时间与自己最爱的人在一起，你有机会与他们

直接面对面交流的时间可以是30分钟、60分钟或者90分钟。

和家人一起出去购物或者散步吧。和你的配偶开车去一家距离比较远的餐厅就餐或者出去旅游。在你开车的时候，把收音机关掉。将一辆没有音响的汽车作为一个最佳的移动交流场所简直是再好不过的事了。你会吃惊地发现在一辆安静的汽车里进行交谈是如此的美妙。

■提前安排假期旅行。制订详细的计划，并全额支付费用。如果可能的话，最好以不退款的方式付款。不论发生什么事，你都要强迫自己将这部分时间预留出来。

花费时间和自己所爱的人一起去度假，会把你生活中最幸福和最重要的回忆汇聚到一起。你的任务就是尽可能多地创造能够体验这种经历的机会，然后让这些回忆不断地增加。

■你要记住要想多做一件事就必须少做另外一件事。要想拥有更多的时间和你最爱的人在一起，你就必须得少做其他事。

在承诺或者开始做某事之前，你要先问自己：“为了做成这件事，有哪些事情是我不用去做的？”你要在两种活动的价值之间进行比较。你正确选择分配时间的能力在很大程度上决定了你的生活质量。

实现你对家庭和个人生活的承诺

在你刚刚阅读过的问题以及对它们的回答的基础上，制定一个具体的行动方案。你一定要开始行动，以提高你的人际关系的质量。然后，每天向着你制定的最重要的人际关系目标前进。

当你专心于建立并保持良好的个人生活时，你其他方面的生活质量也会得到提高。你会变得更快乐、更健康、更安静、更放松和更富有成效。你在家庭生活中将会体验到更大的幸福和满足感，带着这种心态回归工作，你的能力和效率都会得到大幅的提升。

第8章　实现财务独立

思想是所有财富、所有成功、所有物质利益、所有伟大发现和发明创造以及所有成就的源泉。

——克劳德M.布里斯托尔（Claude M.Bristol）

我的一位培训班的学员曾经告诉我说："金钱就像食物一样，当你吃饱了的时候，你就不会再想它，但是当你失去它的时候，哪怕只有很短的时间，你除了它别的什么都不会想。"

有些人错误地引用了《圣经》中"金钱是万恶的根源"这句话。《圣经》真正要表达的意思是："对金钱的热爱是万恶的根源。"

然而，也许我们用"缺少金钱是万恶的根源"这种说法会更加确切。很少有问题是因为拥有太多的金钱而导致的。那些真正影响人们生活、健康和情感的问题几乎都无法逃避人们拥有的金钱太少这一事实。

我们现在正处于人类历史上最为繁荣的时代。相对于过去，现在有越来越多的人实现了财务独立，并且成为百万富翁。大多数白手起家的百万富翁，甚至亿万富翁都是靠一代人的努力而获得成功的。他们最初的创业资本很少，甚至一无所有，他们都是从1美元开始赚起的。

你对自己和与自己一起生活的人承担的首要责任就是实现财务独立，而且要达到不再为金钱发愁的程度。实际上，很多通过一代人的努力就从乞丐成为富翁的事实充分证明了你也可以做到，但前提是你要知道如何去

做。

赚100万美元要比很多人想象的容易得多。如果你从20岁开始每个月存100美元，一直存到65岁，然后将这笔钱投资于美国股票市场中管理良好的共同基金，那么你的年平均收益率就是10.8%。按照这个收益率，每个月100美元的投资在你退休的时候就变成了120万美元。

那么，为什么并不是每一个人都能够在其职业生涯中成为白手起家的百万富翁呢？主要原因有3个。第一，他们认为这是根本不可能的。他们从来就没弄明白如果自己想要做，他们也会成功的。因此，他们在开始做之前就已经放弃了。

第二，即使他们想过这是可以实现的，他们也不会下定决心在职业生涯中将节省下来的钱进行有规律的投资。他们希望、也打算开始，但是他们从来没有下定能让自己行动的决心。

第三，即使他们意识到了这一点，也下定了决心，但是他们仍然在拖延。他们把存钱和投资的事情一拖再拖，直到为时已晚。

在每一个社会里做到财务成功的人都是那些具有长远眼光的人。他们目光长远，通常会对未来10年、20年甚至是40年进行规划。他们每天和每周安排的任何一项活动都与他们希望实现的目标保持一致。至少在实现财务独立上，这一点是非常正确的。

包括你在内的每一个人都有一系列的目标，它们可能是清晰的，也可能是模糊的。这些目标的组织结构是分层级的。不管是有意识的还是无意识的，你的每一个目标都是按照从最重要到最不重要的顺序进行排列的。

它们自始至终都是按照你最强烈期望的目标到期望值最小的目标这一顺序构成的，也许某一天这些目标能够实现，但是你会发现它们已经不再是你所需要的了。

你可以通过改变目标的优先顺序和重要性的方式来彻底改变你的生活。人们之所以不能够实现财务独立，是因为它尽管是一个目标，却不是一个主要目标。它仅仅是人们时刻都在思考的众多目标当中的一个而已。正当人们准备采取行动的时候，其他目标又取代了它的位置。

只有当你把财务独立的目标放在众多价值观的最高点时，你才能掌握自己的财务生活。如果你不能将财务独立目标从其他目标当中区分出来，你就永远不会采取必要的行动让自己变得富有。

请牢记，你的思想决定了你将成为什么样的人。

在《邻家的百万富翁》（The Millionaire Next Door）一书中，托马斯·斯坦利（Thomas Stanley）通过对他引用的数千份采访的研究发现，白手起家的百万富翁平时思考的是怎样实现财务独立。他们的生活是以节省和积累为中心的。他们考虑的是如何赚更多的钱以及如何投资和配置他们的存款。

这并不意味着他们不重视家庭。实际上，大多数白手起家的百万富翁把家庭放在他们价值观层次的最高点。这也说明了存款、投资、谨慎支出、节俭是他们财务生活的主要组织原则。

从概率的角度来说，你不太可能赢得彩票大奖、不会有即将去世的远房亲戚给你留下一大笔财富，也不会捡到金子或者在股票市场中一夜暴

富。要想实现财务独立，你唯一能做的就是月复一月、年复一年地把节省下来的钱进行投资，直到你不再为金钱而发愁。

确定你的财务价值观

有关金钱的价值观是你生活中最重要、最强大的动力。它们决定着你的财务偏好、你的决策与行动以及情感与反应。它们影响着你在收入、存款和投资方面所做的每一次决定。财务的价值观是你从事与金钱有关的每一件事的重要动力和决定性因素。

你个人对金钱的价值观是什么？金钱对你来说意味着什么？你如何看待在财务上取得成功的人？你对财富和富裕的态度是什么？你对自己在取得财务成功方面的能力持什么态度？

对于大多数人来说，金钱意味着人类最高价值观之一的自由。金钱意味着你具有了可以成为你希望成为的那种人、做自己想做的任何事，以及买东西不必担心价格的能力。自由是决定历史进程的强大推动力。它是你的价值观吗？

对于有些人来说，与金钱联系在一起的价值观是安全、独立、成功、地位、冒险甚至是爱情，特别是得到其他人的爱情与尊重。你对于金钱的价值观是什么呢？

这是一个重要的关键点。如果你对金钱持有消极的价值观，那么这些价值观将会影响你的一生。例如，假设你认为拥有金钱在某种程度上是一种错误，或者说实现财务成功的人在某种程度上就是不道德和不诚实的，那么你就会在自己的周围形成一个消极的能量场，不论你多么努力地想去实现它，实现财务成功的目标终将彻底离你而去。

从今往后你能做得最聪明的一件事就是羡慕、尊重和敬仰那些实现财务成功的人。这是因为你一直都在向着你最钦佩和尊重的方向前进。你越钦佩和尊重财务成功，你就越会按照实现财务成功的人那样去做事。慢慢地，你就会成为实现财务成功的那类人。

阐明你的财务设想

你对金钱和未来的财务都有哪些设想？你要对今后的5年、10年甚至20年进行规划。想象一下你的财务生活在每个方面都是完美的。就好像你的每一个财务梦想都已经实现那样，为自己将来的财务创建一幅清晰的蓝图。它会是什么样子呢？

当你退休或者不再工作的时候，你希望自己拥有多少财产？你想拥有怎样的退休生活？你每个月、每一年要储蓄和投资多少钱，才能实现长期的财务目标？这些问题是大多数人很少提及和回答的。

芭芭拉·安吉丽斯（Barbara D扐ngelis）提出了一个绝妙的问题："你什么时候才会知道自己拥有了足够多的钱？然后你又会去做些什么呢？"

假设你实现长期财务独立的能力不会受到限制。假设你已经拥有了所有的时间和所需要的一切资源。假设你已经拥有了所有需要的知识和经验。假设你已经拥有了所有需要的关系和机会。如果你能够将自己的财务生活在每个方面都设计得很完美，那么它会是什么样子呢？

假设你获得了一笔净值为1000万美元的财产，如果你已经完全实现了财务独立，你会用这些钱干什么？你将如何改变自己的生活？如果你拥有了自己希望得到的所有金钱，请把你在生活中希望获得的每一件东西汇总到你的梦想列表中，不论它们是有形的还是无形的。

你对自己的长期财务目标越清楚，你越能更快地得到你在生活中所需要的人脉和资源，从而加快实现梦想的速度。

制定自己的财务目标

你的财务目标是什么？在你的财务目标中，哪一个是最重要的？你的财务关键点是什么？哪些是你需要在财务生活中画“×”的地方？

一般来说，你的财务目标应该有4个：多挣、少花、储蓄和投资，并且让自己远离意外和官司。能否实现这些目标完全取决于你自己。它们是个人决策和设计的问题，绝不是靠运气获得的。

创建个人财务未来的问题

■你希望今年挣多少钱？

■你希望明年挣多少钱？

■你希望在未来5年挣多少钱？

■你是如何计划实现这个目标的？

■你希望在自己退休的时候拥有多少财产？

■为了实现你的财务目标，你是如何计划每年的储蓄和投资的？

■你将如何获得这笔钱？

■你需要首先做什么？接下来做什么？

■为了实现自己长期的财务目标，你将如何安排自己每天、每周以及

每个月的工作？

■哪些是你需要在财务生活中画“×”的地方？你的关键点是什么？

你可以利用某些衡量标准来评估自己是否做得优秀。你对使用的衡量标准越清楚，你就越有可能按照计划实现你的长期目标。

在开始之前，你要计算一下自己今天的财务净值。把你所有资产的市值相加，然后再减去你的欠款和负债。如果你不得不将所有的东西全部出售变现，请确定你今天手中美元的价值。这很有可能是一个具有启发性的过程。

■到目前为止，你每个月的储蓄和投资总额是多少？

■你的收入占储蓄的百分比是多少？

■你每个月的生活费用是多少？

■你每年的生活费用是多少？

■你已经工作了多少年？平均来说，你每年能够攒多少钱？

如果实现财务独立是你的目标，也许你能够使用的最好的衡量标准就是确定你每个月、每年需要花多少钱才能让自己过上舒适的生活，然后再根据你当前的生活标准，计算出你现在的储蓄能够维持多长时间这样的生活。我们把这种衡量的标准称为运行率（run rate）或者资金消耗率（burn rate）。它是一种根据你目前的积累程度能够生存多久的计算。应该说这是衡量你整个财务健康的最佳方法。

大多数人的资金消耗率不到1个月。很多高收入的人距离无家可归也只有两个月的时间。他们花光了自己挣到的一切，而且可能还会超支一部分。如果切断他们的收入来源，他们就会陷入绝境之中。

制定明确的财务目标，并且把你的财务生活的每一个部分作为目标，短期或长期的都可以。检查生活中的每一项支出，然后想办法减少每个月的生活开支。设定一个目标，在接下来的90天内削减10%～20%的开支。不论你挣了多少钱，都要将控制成本和削减开支作为你生活的一部分。

提高你的财务知识和技能

在实现财务目标的过程中，你还需要具备哪些额外的知识和技能呢？为了让自己获得最高的收入并且逐步实现财务独立，你需要哪些技能和能力呢？关于金钱的话题永远是复杂的，但是如果你确实想要掌握自己的财务生活，你就必须熟练掌握它。

白手起家的百万富翁平均每个月用20～30个小时学习有关金钱的课程，并且精心地规划他们的财务。另一方面，普通人每个月只用这些时间的1/10来思考自己未来的财务问题，而且其中大部分的时间都用在如何支付账单或者平衡收支上面。因为你的目标是要让自己平时所考虑的事情成为现实，你花在思考金钱方面的时间越多，你就越有可能成为理财的能手。

要想实现财务独立，你首先要掌握的就是你现在每个月能挣多少钱、花多少钱以及你的财产有多少。

为了控制自己的财务事务，你在做任何一件事情之前，都要对每笔开支进行仔细的研究和评估。你要把支出的每一块钱都记录下来，并且经常把它拿出来进行分析。你对每天的支出关注的越多，你就越会对经过你手中的钱做到心中有数。

打破常规

帕金森定律认为，支出总是随着收入的增加而提高。你挣的多，花的

就多。即使你的收入翻了一番或者翻了两番，你的支出也会以相同的比率上升。因此，你的财务状况仍然无法再向前推进一步。

要想实现财务上的成功，你必须要打破帕金森定律。只有当你避免出现支出与收入同步增加的时候，才有可能实现财务上的成功。

下面的这条法则几乎可以保证你在职业生涯中变得富有：在你今后的职业生涯中，你要从工资或者补助中增加的部分中拿出50%用于储蓄和投资。

你可以将剩下的那50%用于提高生活水平。从今天开始你就要下定决心把今后每一次工资增加部分的一半用于储蓄。仅靠这条法则就可以保证你实现财务独立，也许它还会早于你的预期。

我们可以用5个字来形容财务成功：少花即多挣。减少支出，然后将剩下的钱用于储蓄或者投资。这5个字将会让你变得富有。

理财的技能是可以学会的

要想实现财务独立，就必须明确你需要培养的具体技能。你首先要具备扎实的金钱与财务方面的知识。你要阅读这方面最好的图书和期刊，参加高质量的财务计划培训班，并且从其他取得财务成功的人士那里寻求建议。另外，你要学习任何与赚钱、积累、储蓄相关的知识，不要总是想着天上会掉馅饼。

综上所述，仔细检查你的工作，并且弄清楚你做的哪些事情占用了你

大部分的开支。将80/20法则应用于你每天的工作中，然后确定是哪20%的工作产生了80%的价值。你要将注意力集中在少数有价值的工作上，并将它们做得越来越好。

财务成功来源于价值创造。你在工作中创造了价值，你在生产和服务以及在销售中和其他人形成的关系中也创造着价值。你创造的价值越高，你的个人价值也就越高，你因此而获得的回报也就越高。

每天你都要努力创造比以往更多的价值。你必须不断地通过更多的途径更好、更快、更方便和以更低的成本为公司和客户提供服务。

培养良好的理财习惯

具有某些习惯和行为必然会导致你取得财务上的成功。第一个也是最重要的习惯就是你要先对自己投资。正如乔治·克拉森（George Clason）在其经典著作《巴比伦最富有的人》（The Richest Man in Babylon）中所写的那样："在你所有的财富中，有一部分是需要你保存的。"

从全部收入中拿出一部分为自己投资。你的目标是将收入的10%~20%存起来。你应当定期做储蓄，并在专家的建议下将这笔钱用于投资，让它随着时间的推移不断增加。

如果你不能做到将收入的10%用于储蓄，那就从收入的1%开始做起。即使你还没有还清所有的债务，你也要开始进行储蓄和投资。在你偿还所有债务之前就开始进行储蓄，这一点是非常重要的。

养成将每一份薪水中固定比例的金额进行储蓄的习惯，你会逐渐改变对自己和金钱的态度。在很短的时间里，依靠你可以支出的那部分金额，你也可以过得很舒服。同时，你会发现自己已经将债务逐个还清了。在一到两年的时间内，你将还清所有的负债，而你的银行账户和投资组合总额则会快速增加。

在股票市场中实现长期财务成功的关键在于"复利"和"美元成本平均法"这对孪生奇迹。阿尔伯特·爱因斯坦将"复利"称为世界第八大奇迹。如果你存上一小笔钱，然后让它月复一月、年复一年的增长，它最终会成为一笔巨大的财富。

股票市场中的美元成本平均法是指：你每个月投入一定数额的资金，年年如此。有时候你投资的时机可能会在市场的最高点或者最低点，但是你最终会降低股票的平均成本。相对于人们总是希望在最正确的时间买入股票的行为来说，你获得的增长率也会更高且更有预测性。

富达麦哲伦基金（Fidelity Magellan Fund）最成功的管理者彼得·林奇（Peter Lynch）曾经写道："决定长期投资成功的关键在于你在市场中的时间长短，而不是你入市的时机。"

为了实现财务独立的目标，你要让自己具备的最重要的习惯就是节省。你要在消费之前认真考虑每一笔开支。如果可能的话，请把大采购的日期往后推迟一天、一周、一个月或者更长的时间。在你做出决定之前再认真考虑一下。不论你把大采购的决定推迟多长时间，最终的结果就是你什么都不想买了。

也许对你最有帮助的习惯就是学会享受储蓄与投资带来的乐趣。很多人把储蓄与损失、痛苦、束缚和贫困联系在一起，这也就是人们不愿意储蓄的原因。他们的这种心态是错误的。

在财务上取得成功的人非常愿意进行储蓄和投资活动。他们着眼于未来，通过储蓄的方式限制自己花钱，这会让他们感到快乐。他们从自己有规律的储蓄当中享受着不断增加的财务自由的快感。

当你开始关注出现的每一个储蓄机会的时候，你对金钱和投资的整个态度就会发生彻底的改变。当你看到自己的储蓄和投资随着时间的推移而不断增加的时候，你就可以享受由此带来的巨大喜悦和满足。

制定每日财务活动日程表

要想实现财务独立，你每天要做4件事。

（1）你在消费之前要认真考虑每一笔开支。即使你是那些必需的花费，你也要尽可能地往后推迟。

（2）你要为自己希望挣到和进行储蓄的钱设立明确的目标。你要每周、每个月都拿实际的结果与你的目标进行比较。只要结果符合标准，就说明你达到了目标。

（3）尽量减少你每个月的开支，并且将省下来的钱进行储蓄。禁止一切不必要的支出。你要不断地问自己：“我是否真的需要这些？”你要下定决心尽可能快地减少你每个月的生活开支。你每个月节省下来的每一块钱都可以存入你的财务自由账户。

（4）抓住任何一个可能的机会来提高你的价值或者挣钱的能力。你要不停更新你的知识和技能，然后集中精力去做那些能够为你和公司带来最大价值的工作。你要把注意力都放在每天节省更多的钱上面。

履行自己的财务独立计划

选择至少一项你可以马上采取的行动，它会让你向着财务独立的目标前进。

这项行动可以像开设银行账户那样简单。从今往后，你要把每一笔工资中特定比例的资金存起来。然而，这项行动也有可能像坐下来制订一份完整的财务计划那样的复杂。

实现财务成功是可以预见的。对于你来说，你可能从来都没有像今天这样想过能够挣到和储蓄如此多的钱。成千上万靠白手起家的百万富翁在开始创业的时候都是两手空空，与其他人不同的是，他们正在按照本章所介绍的方法和习惯进行实践。如果你也想成为他们中的一员，现在就开始行动吧。

第9章　拥有健康的身体素质

思想决定目标、目标转为行动、行动源于习惯、习惯决定性格、性格决定人生。

——特赖恩·爱德华兹（Tryon Edwards）

你今天下定决心要活到80岁或者90岁，并且要在儿孙的婚礼上跳舞，那么从现在开始，这种美妙的感觉将伴随你生命中的每一天。

从健康和长寿的角度来讲，我们所处的时代是人类历史上最美好的时代。人类从没有像今天这样活得更长，活得更好。

1901年，人类的平均寿命不到50岁。到2001年，人类的平均寿命已经达到77岁，并且这个数字每年还在上升。在我们的社会中，人口增长速度最快的群体是那些80多岁、90多岁甚至100岁的人。而你的目标就是活的和他们一样长。

你对未来的想法、长期的规划和目标，对你现在的决定和行动有着重要的影响。有时我问参加过我的培训班的学员，“你们当中有多少人已经决定自己要活多少岁了呢？”

大多数人对我提出的这个问题感到惊讶。一般来说，人们并不愿意考虑太多有关他们不能永远活下去的现实，因此他们还没有考虑有关长寿的问题。当我问这些问题的时候，大多数人的反应是迷惑和苦恼。

然而，如果你说你要活到80岁，那么你现在就面临着一个关键点。你

需要在自己的生活中找到一个可以划“×”的地方。你现在就要检查自己身体的每一个部分，并且确定目前的生活方式是否能够让自己活到80岁。

你现在要做的一件最聪明的事儿就是停止做任何能够影响你健康长寿的事情。如果你不再做那些伤害自己身体的事情，开始从事其他有益于自身健康的事情，那么你的健康就可以在短期内得到极大地改变。

请记住，改变的方法有4种：你可以多做某些事情，你可以少做某些事情，你可以做一些以前从未尝试过的事情以及停止做那些对你无益或者对你要达成的目标没有帮助的事情。

从长期来看，你可以自由地选择要干什么，或者不干什么，因为你是个负责的人，所以这一切都在你的掌控之中。至于你的身体健康，你就是你自己，这是因为所有的决定都是你自己做出的。

确定自己的健康与身体的适应度

你对身体健康和幸福的认识是什么？你认为身体健康对自己非常重要吗？它又在你的心目中处于什么样的位置呢？你是如何看待身体健康这个问题的？你通常多长时间会思考这个问题呢？

你心中所想的事情在大多数情况下都是可以实现的。那些身体健康的人通常会考虑体质和健康问题。他们每天无时无刻不在思考健康问题。他们把自己的生活全部围绕在特定的行为和活动上面，因为这样做可以让他们活得更长，更快乐。我想你也应该是这样的。

健康的身体被大多数人视为理所当然的事情，直到他们失去它。很多人直到生病或者发生事故时才被迫考虑他们的健康状况，因为在此之前他们根本不会去考虑这个问题。

我们就从弄清楚你对健康的观念开始入手吧。与健康和体质有关系的内容包括快乐、能量、美丽、锻炼、自律、个人学识、执着和身体素质。这些观念中哪一点是你最中意的呢？从这些内容中挑选3~5个，并将它们按照你自己的优先顺序进行排列。

哪一个内容对你是最重要的呢？哪个是第二重要的呢？哪个又排在第三位呢？依此类推。动机是要有原因的，你对自己的健康和身体素质状况了解得越清楚，就越容易对你长寿和快乐生活做出正确的取舍。

明确健康与身体素质的想法

你对健康的长期愿景是什么？你要对未来的5～10年做出规划。如果你的身体非常健康，那么你看上去会是什么样子？你又是什么感觉呢？

把你的梦想列出一个清单。请根据健康和身体素质描绘出你心中完美的生活方式。你的体重是多少？你要进行多少锻炼呢？你每晚的睡眠时间是多少个小时？你什么时间上床睡觉，什么时间起床？你平时都从事哪些体育活动？如果你的身体各个方面都很棒，那么你会做些什么，又如何去做呢？

为你的健康和身体素质制定目标

为你理想的身体健康和体质制定具体的目标吧。为了制定适当的目标，你必须选择与健康和体质有关的重要因素或者衡量标准。对现在的你做一个全面的分析，你必须对自己诚实。建立一个可以和你的计划进行比较的标准，并对自己提出下面的问题

■你的体重是多少？

■你每晚的睡眠时间是多少个小时？

■你的腰围是多少？

■你每个星期锻炼几次？

■你每个星期有多少时间用于锻炼身体？

■你的食量如何？

■你的营养状况如何？

■你每天和每个星期喝多少酒？

■你什么时间上床睡觉，什么时间起床？

■你如何评价自己的身体状况？请在1～10的范围内打分。

这些衡量标准当中的任何一个都是你达到完美健康和体质水平的关键点。以我自己为例，我把自己的腰围尺寸设定为生活中的那个“X”。我在

饮食、运动、睡眠以及整个体质方面所做的每一件事和每一件未达成的事情，都可以很容易地随时用我自己的腰围进行衡量。它之所以会成为我的关键点，是因为它为我提供了一个可以快速衡量其他方面是否成功的标准。那么你的衡量标准又是什么呢？

提高有关健康和体质方面的知识和技能

明确你要达到并且需要保持的有关身体健康方面的知识和技能。很多人在某一领域既不学习也没有长进的原因在于，他们以为自己已经知道他们需要知道的每一件事情。他们假设自己所掌握的知识就是这个具体科目的全部知识，这种假设是非常危险的。这样做的结果是，他们不再对学习和应用任何新鲜事物付出努力。这种态度对于他们的学习和提高来说毫无益处。

你现在能做的一件最聪明的事儿就是假设你对生命中最重要的那部分没有任何了解。你抽点时间假设你所知道的那些知识都是不准确或者不完整的。把自己当作一个学生，并且像小孩子那样，吸收各种各样的想法、信息以及它们对你的影响。对健康和体质进行研究，就像这个领域已经有了重要突破那样，其实任何事情都是这么回事儿。所有这些伟大的想法都会对你的长寿和自身的感受产生很大的影响。

例如，最近我收到了一封来自以前培训班学员的信，他在信中说到，他换了工作，工作技能得到了提升，而且薪水上涨了3倍，并且用了不到10年的时间就成为百万富翁。但是最困扰他的事情就是他仍然无法成功地减掉那20磅的赘肉。

然而在他那天收听到我的一期广播节目中，他听我解释了减少在个人饮食当中面粉、食糖以及食盐的重要性。这些话他以前从来没有听到过，因此他决定尝试一下。

这位学员只用了不到5个月的时间就把那20磅的赘肉减掉了。他在给我的来信中写到，这次减肥改变了他的生活。他自我感觉非常棒，现在精力更加充沛，晚上也能安安稳稳地睡上一觉了。他看上去气色不错，做事也更加有效率，并且对工作和与其他人的交流充满了信心。他既惊喜又兴奋，仅仅就这一条信息就让他实现了几乎用10年时间都没有达到的健康目标。

你可以学习一些有关身体素质和健康的技能来保证你活得更长、清瘦而又健康，并且生活舒适。关于这个话题，现在有上千种书籍和论文可以参考。你可以加入一个健康俱乐部，并且开始你的强身健体计划。你可以通过练习瑜伽学习如何伸展自己的身体，并且改善你的健康状态。你还可以进行有氧运动，或者进行其他常规的体育锻炼。你可以学习一种新的体育项目，或者进行慢跑和游泳。你也可以参加当地的诊所或者学校开设的营养和烹饪课程。

在任何情况下，你都要假设这里有很多绝妙的好想法和好方法可以帮助你极大地改善自己的健康和身体素质。你一定要把自己变成一个终生都拥有好点子去实现长寿这个目的的学生。

养成有利于健康体质的习惯

养成新习惯和新行为方式是我们关键点法则的重中之重。为了获得最佳的身体健康和精神健康，你每天都可以做一些具体的事情让自己更加长寿，并且提升幸福感。你的目标就是将它们进行理论和实践的结合，直到它们成为你生活中的习惯。

好消息是，我们在过去的10年、20年和30年的时间里，对成千上万的男性和女性进行了访问和观察，并且确定了什么样的行为有助于我们达到最佳的健康和体质水平。我们现在已经知道哪些应该做，哪些不应该做了。

拥有好身体的7个秘诀

健康、快乐和长寿的第一个秘诀是达到并保持适当的体重。你的医生可以帮助你决定理想的体重，或者你可以通过身高与体重的对照表对这个问题有个大体的概念。超重可是一个重要的健康问题。有超过5000万的美国人被正式归为肥胖。这也就意味着这些人的体重要超过他们正常体重的20%。

控制体重有一个5字秘诀：少吃多锻炼。

最近我遇到一位朋友，他在饱受超重的痛苦多年以后成功减掉30多磅赘肉。我问他有什么秘诀。他大笑着对我说："我有一个惊人的发现，我从来没有在不吃任何东西的情况下增加体重。"

每年都有成千上万的人在减肥并保持住了体重。所以你也可以做到。你要为自己的体重设定一个目标，制订一个计划，并且每天都坚持执行这个计划。在你达到理想的体重之前，请不要偏离你的计划，或者允许有什么例外发生。然后，你要做的事情就是在以后的生活中保持这个理想的体重。

拥有好身体的第2个秘诀是饮食适当。我们的研究人员对来自世界上120多个国家的奥运运动员的饮食进行了分析，他们发现这些运动员的饮食习惯有3个共同的特点。

■他们吃各种各样的食物，以获得全面的营养。

■他们吃大量的低脂蛋白食物。这些低脂肪的蛋白主要包括鱼肉、鸡肉、高品质的牛肉或者猪肉。他们当中有些人是素食主义者，主要吃大豆食品，他们会尽量避免摄入高脂肪的食物。

■他们饮用大量的水。你每天需要喝1加仑[1]的水把身体内的毒素排出去，从而让身体处于最佳状态。

保持良好的饮食习惯其实非常简单。多吃水果和蔬菜，吃低脂蛋白食物以及像全麦面包和糠麸饼这类的全麦食品。喝大量的水，每小时至少喝一杯8盎司[2]的水。少吃糖、盐和精白面粉食物。

拥有好身体的第3个秘诀是进行适当的锻炼。最理想的状态是你每周都要活动全身的每一个关节，哪怕每天早上只有几分钟的时间，你也要伸展身体，做做热身运动。你每周要锻炼3~5次，每次锻炼的时间从30分钟到1小时不等。身体健康的一个重要的关键点就是制定一个每周锻炼

200～300分钟的计划。然后，你就可以了解到每天锻炼的分钟数，从而保证你达到了锻炼的目标。

为了达成每周锻炼200～300分钟的计划，你可以通过走路、骑自行车、慢跑、游泳以及在家里或者体育馆里利用各种健身器材进行锻炼的方式来完成。你也可以利用跑步机或者固定自行车来达到每天锻炼的时间目标。

很多人都会说他们没有时间进行有规律的锻炼。然而，有研究显示，你每天和每周锻炼得越多，你的精神状态就越好。锻炼得越多，你花在睡觉上的时间就越少，在工作中的精神状态就越好，做每件事情的效率就越高。多投入点时间进行有规律的锻炼吧，它能改善你的工作业绩并且让你更加长寿。

拥有好身体的第4个秘诀是适当的休息和放松。大多数的上班族每天睡觉的时间很少，这让他们在每天的工作当中经常处于半梦半醒之间，对这一点你千万不要感到吃惊。你每天晚上需要7～8个小时的睡眠，才能让你的精神处于最佳状态。在压力很大且过度劳累的情况下，你需要更多的时间用于睡眠，你可千万别不把这当回事儿。

每周你都要抽出至少一个整天的时间来放松自己。在这天当中，你不要做任何与工作有关的事情，完全放松自己吧，你要拒绝阅读、不打电话、不玩电脑、不赶进度并承担责任。相反，你需要的是散步、看电视、去看一场电影或者外出就餐。无论如何你都要保证每周至少有一天的时间什么工作也不干。

如果可以的话，你每个月要尽可能地给自己放一个2～3天的小长假。在这几天的假期中，你不要再做任何与工作有关的事情，只管放松、锻炼、睡觉，并且花时间多陪一下对于你来说非常重要的人。

此外，你每年都要有一个一周、两周或者三周的假期。在休假期间，你只要放松和恢复就好了，其他事情都不要做。你休息得越好，精力就越充沛，你在工作和生活中就越显得生气勃勃、干练、机警、工作效率也就越高。你休息的时间越多，能够做的事情也就越多。

拥有好身体的第5个秘诀是适当地吃一些营养品和补充食品。我在21岁的时候开始学习营养学，我吃惊地发现，我们今天所吃的大部分食品并不包含足以让我们达到最佳状态的维生素、矿物质和微量元素。

有些人会说，只要你的饮食保持均衡，你就可以获得自己所需要的全部营养。但是专家会告诉你，如果你想摄入使身体达到最佳状态的所有营养成分，就必须每天吃20磅的食物才行。

同你的医生谈论有关营养和补品的问题，然后回去做这方面的功课。阅读有关健康和营养的书籍。摄入均衡的维生素和矿物质补品。有时候，如果你的身体需要，还可以摄入其他的营养成分，比如说铁、硒、铬，它们会对你整个的身体健康和体质产生影响。

如今，你可能通过各种渠道获得由顶级的生化专家和营养专家发明的最好的维生素和矿物质补品。好好地琢磨一下，为你自己挑选一个最佳的营养组合，并且开始服用能够使你保持最佳身体状态的补品。

拥有好身体的第6个秘诀是戒烟。抽烟可能是你对自己的身体所做的

最具伤害性的事情了。抽烟可以和32种不同的疾病联系在一起。例如，鼻癌、咽喉癌、喉癌、肺癌、食道癌、胃癌、动脉硬化、心脏病、大脑功能萎缩、骨质疏松以及牙龈炎（一种导致口臭和坏牙的牙床组织损坏）。

拥有好身体的第7个秘诀是少喝酒或者不饮酒。过度饮酒会导致大量的身体、精神和社会问题。例如：家庭纠纷、交通事故、肝硬化、脑损伤和其他各种身体健康问题。

古希腊曾有一句谚语：“做任何事情都要适度。”这条忠告不仅适用于饮酒，而且适用于我们身体健康的各个方面。

[1] 1英制加仑 = 0.0045461立方米，1美制加仑 = 0.0037854立方米。

[2] 1英液盎司 = 28.41306立方厘米，1美液盎司 = 29.57353立方厘米。

为你每天的健康和身体锻炼制定时间表

选择并且坚持你每天要进行的体育锻炼活动，然后将身体健康和幸福指数保持在非常高的水平。把这些活动写下来，并且制定一个时间表和计划。你要把健康和身体素质视为你最重要的客户写入你的日程表，并且把它们放在你人生价值和目标的最高层面。把其他的事情放在一边，用更多的时间来照顾好你自己才是最重要的事情。这一点是你永远不能耽搁或者延误的。

将承诺付诸实践

为了拥有健康的身体素质，你今天要做的第一件事是什么呢？不论你想干什么，现在都要开始行动了，你准备好了吗？将你制订的健康和身体素质计划马上付诸实践吧！

第10章　成就你能够成就的一切

普通人的潜能就像从未航行过的浩瀚海洋、未探索的新大陆以及充满无限可能的世界，它正在等待着释放，以创造美好的未来。

——博恩·崔西

我大学没毕业就离开了学校，然后找的第一份工作是在一家小旅馆的厨房里洗盘子。这只是一系列体力劳动的开始——在锯木场堆木头、挖井、在农场和牧场讨生活、在工厂的生产线上给螺钉套上螺母，这些工作占据了我职业生涯的头几年。

当我发现了伟大的宇宙和人类命运的因果定律的时候，我人生的转折点出现了。我知道了任何事情的发生都是有原因的，一个人的成功或者失败并不是偶然的。我还发现在任何领域里取得成功的人就是那些掌握了他们想要什么和如何实现这一目标之间因果定律的人。他们在某一特定的领域重复着其他成功人士的行为，直到最终获得相同的结果。正是这种顿悟彻底改变了我的一生。

不要相信别人比你聪明、比你做得更好的说法。他们只是目前在某些方面比你“更好”或“更聪明”。如果有人今天比你做得更好，那很有可能是因为他先于你领悟到了因果关系。在某种程度上，你也可以做到其他人所做到的事情。其他人实现了某个有价值的目标的事实就是你也同样能够做到的最好实证。

很多人都会自欺欺人地认为，虽然他们和失败者做了相同的事情，但

是他们可以通过某种奇迹的发生让自己取得和成功人士一样的结果。更糟糕的是，他们甚至认为根本不用努力，或者只靠撞大运就能解决所有的问题，从而实现自己的梦想。他们的这种做法是有违常理的。

歌德曾经写道：“要想获得更多，你必须先要掌握更多。”为了在外部世界取得更大的成功，你必须先致力于自己内心世界的建设，不断提高自己，因为在这条路上没有捷径可走。

个人和专业的发展是你实现目标所能够使用的最有力的武器。通过借鉴其他成功人士的经验，跟随着他们走过的足迹，你可以做到让自己在任何目标之间位移。

人们常说，普通人仅开发了自己10%的潜能。然而，斯坦福大学智能研究所公布的一项研究结果显示，这个数字实际上不到2%。一般来说，人们习惯性放弃使用的潜能是非常巨大的。大自然是如此的慷慨，它赋予了每一个人大量的才能和潜力，但是它们中的大部分在人的一生中都没有得到发掘。

如果你能够将自己与生俱来的这些能力多发挥一点点，你就有可能收获两倍到三倍的成果。你将取得远远超过今天的成就。你会比之前想象中的更健康、更幸福、更富有。

亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）说过，人类的历史就是一部“男人和女人低估自己”的历史。大多数人只满足于现状，并没有完全展示其应当拥有的能力。他们为自己乏善可陈的表现寻找各种各样合理的理由和借口。他们仅凭一些根本站不住脚的证据就承认自己缺少那些比自己

干得出色的人所具备的潜质和能力。这些人无欲无求，不愿意打破精神上的枷锁，也不愿意逃离禁锢自己的精神监狱。

当你遇到一个像阿诺德·施瓦辛格（Arnold Schwa-rzenegger）这样的人时，你肯定会认为他那发达的肌肉绝对不是靠运气或者遗传因素形成的，因为你知道他这身发达的肌肉是经过多年的努力，以及投入上千个小时的身体锻炼而练成的。

然而，我们每个人的肌肉结构在最开始的时候与那个生长在奥地利格拉茨的瘦小的阿诺德·施瓦辛格没什么两样。唯一的不同就是阿诺德·施瓦辛格练就了一身其他人所没有的发达肌肉。

在心智能力和潜力方面，大多数人都是相似的。每一个人的大脑结构都是相同的，都具有各不相同的才能和潜力。有些人一出生就具备过人的自然优势和个人天赋，但是平均来说，每一个人都具有超越其目前所取得的成就的能力。

确定你个人成长和发展的价值观

为了意识到你的个人与专业的成长和发展，你要首先从与自己能力相匹配的价值观开始。正如你所知道的那样，你的言行举止体现着你的价值观。你可以通过观察自己的行为以及对你周围世界的反应来证明自己的价值观。价值观是你所有动机和行动的根源。

能够与个人成长联系到一起的价值观可能是：优秀、自我实现、教育、技能、成就和超越自我。从个人发展的角度来说，我的主要价值观可以总结为“意识到自己的全部潜能”。

我相信每一个人都具有在他的一生中成就一番事业的潜力。我相信每一个人的内心都隐藏着一个呼之欲出的巨人。我相信如果每一个人掌握了适当的方法，他都可以做得比过去还要出色。这就是我的基本价值观。你的呢？

规划个人成长和发展蓝图

要为自己的个人成长制定长期规划。为自己制订一个5年或10年计划，让自己在生活中每一个重要的部分得到全面的发展。用理想化的标准将自己视为一个在各个方面都完美的人。你要拒绝在实现梦想的道路上做出妥协。

你在自己所从事的领域中具备什么样的技能和能力？由于你出色的工作，你的地位和威望达到了哪个层次？你将会做什么工作？你会让这项工作达到什么水平？如果你成为自己所在领域中最出色的人之一，你将怎样评价自己？如果你不受任何限制，那么你在将来的日子里将如何描绘自己的未来？

为你的个人成长和发展设定目标

现在，把你对未来的设想转变成为具体的目标。这确实是一种好的方法。你把在今后数月和数年中希望在个人和专业发展领域实现的10个目标写在纸上。你要使用现在时态，并且将你看作已经成为自己想要成为的那种人。明确自己能够做些什么，希望成为哪种人。如果你在自己从事的领域或生活中成为佼佼者，你要确切地描绘自己将会变成什么样子。

接下来你要重新检查这10个目标。选择一个如果你实现就会对你的生活和职业生涯产生重大积极影响的目标，在它的上面画上圆圈，然后把它写在另外一张纸上。

创建一个实现这些目标的日程表，然后设定一个达到标准的最后期限，同时再设定一个次级的最后期限。

把你能够想到的所有关于在这个领域中追求个人卓越的想法都写在一份清单上。然后按照它们的优先顺序把清单上的内容变成具体的计划。搜集你需要的书籍、材料、设备和其他资源，开始为自己和自己的目标工作。

你至少要对计划中的一项内容马上采取行动，并让其成为这个过程的开始。你要下定决心每天都做一些事情，直到你在这个领域中取得成功。在你成为你所希望成为的那种人之前，绝对不要停下你努力工作的脚步。

电影演员金·凯瑞（Jim Carrey）在刚出道的时候就为自己设定了一个目标，即主演一部电影的片酬要达到1000万美元。他把这个金额写在一张

支票上，不论去哪里都随身携带。他经常把这张支票拿出来看一看，但是他从来没有质疑自己每部电影赚取1000万美元片酬的能力。

然而，只是意识到并相信自己具有这方面的实力还不够。他用心扮演每一个角色，努力地培养自己在讲话、戏剧表演和幽默方面的能力，并不断尝试新的角色。他从周围的人身上吸取教训，认真学习每一个专业表演技能。

经过多年的努力，他终于实现了自己的梦想。他因为在《永远的蝙蝠侠》（Batman Forever）这部影片中扮演小丑这个角色，而获得了1000万美元的酬劳。他在40岁以前就能够从每部影片获得2000万美元的片酬。他每年只出演1～2部影片，而且现在已经成为好莱坞乃至世界上最成功的男演员之一。正是因为他有着明确的目标和梦想才没有让他迷失方向。最重要的一点是，他仍然在用心钻研演技，并且向着有一天能够获得每部作品2000万美元的片酬而努力。

提高你的个人知识和技能

为自己的每一个目标设定具体的衡量标准。如果你的目标超出了你目前的能力，你就要确定自己怎样才能知道什么时候可以实现它。确定衡量进步和评估成功的标准。你可以用自己每周在这个领域中的学习时间来衡量，也可以用你阅读过的相关书籍或者收听过的有关广播节目来衡量，再者可以用你执行任务的数量以及根据自己技能的提高所完成的销售数量来衡量你的进步程度。

你要经常地把自己与这些衡量标准进行比较。你的衡量标准越精确，你对它们的关注程度也就越高，你在那个领域中就会越来越出色，进步也就越来越大。

你可以就下面这些关键的目标问题自问自答。

■要想在自己所从事的领域中做到最好，你需要再具备哪些知识？

■要想让自己的工作干得出色，你还必须掌握哪些技能？

■你在哪个科目上还需要学习和提高？

■哪些技能的提高对你的工作和职业生涯最重要？

■你在工作中取得过哪些主要成果？要想在自己的领域走在最前面，你必须在哪些方面做得更加出色？

■你的核心竞争力是什么？要想今后在这个领域中成为佼佼者，你还

需要具备哪些新的能力？

■你是如何计划在这个领域中保持优势的？

■你如何才能学到这些重要的技能？

■你要将哪种技能和能力发挥到极致，才能对你的生活和职业生涯产生最积极的影响？

你首先要确定自己的价值观、目标、对未来的规划以及实现它们所需要具备的知识和技能。你要选择衡量你在实现这些目标的过程中所取得的进步的方式。然后每天做一些能够让你在某些方面越来越好的事情。你要阅读、进修课程、收听广播节目，实践新技能，永远不要停止提高自己的脚步。

培养良好的个人成长和发展习惯

你要选择适合自己每天实践的具体习惯和行为，从而成为你希望成为的那种人。这些习惯可能是：明确性、计划性、彻底性、认真学习、努力工作、果断性和持续性。

对于成功来说最重要的品质就是自律。20世纪最著名的思想家、作家埃尔伯特·哈伯德（Elbert Hubbard）对自律是这样定义的："自律是一种让自己在正确的时间做正确的事情的能力，而不论你是否喜欢这件事儿。"

拿破仑·希尔（Napoleon Hill）在《思考致富》（Think and Grow Rich）一书中是这样定义自律的："自律是通往财富的万能钥匙。"

你必须每时每刻保持自律。你必须要求自己去做那些正确的、必要的和重要的事情，否则你最终能做的就是那些有趣的、简单的以及不重要的事情。自律是一种品质，它让你具备了不论是否喜欢，都能选择从事最重要的事情并坚持到底的能力。自律是所有高效能人士所具有的一项不可或缺的品质。

制定每日个人成长和发展活动的日程表

如果你想实现对于你来说可能实现的一切，请牢记下面的7条行为准则。你可以通过反复的实践来掌握这些准则，直到它们成为你的习惯。

（1）设定每日目标。每天早晨利用3~5分钟的时间，用现在时时态在你的活页笔记本上写出你的前10个目标。你在每天早晨写下这10个目标的同时，就把它们印在你的潜意识当中。这种行为会激发你的精神力量。它能够刺激你的大脑，让你的思想更加敏锐。一天下来，你会发现更多能够让你快速向目标前进的机会和可能性。

（2）日常计划和组织。每天晚上花上一些时间将第2天要进行的活动计划好。一定要从纸上列出的计划清单开始思考。这对于所有的高效能人士来说是最有力，也是最重要的准则之一。

（3）将每天的活动按优先顺序排列。所有的时间管理、个人管理和生活管理的核心就是你在对时间的运用方面进行优先排序的能力。运用我在本书第2章中所介绍的方法来选择你可能会做的最有价值和最重要的事情，然后马上开始行动。这对于取得优秀业绩来说是非常重要的。

（4）将每天的注意力集中在你最有价值的活动上面。你所具备的专心致志做最重要的工作的能力，会和其他的行为准则一样有助于你取得成功。

（5）每天进行锻炼并摄入适当的营养。你的健康要比其他任何事情都重要。监督自己进行有规律的锻炼并且注意饮食，你的健康和身体素质

将会提升到最佳水平。

（6）每天坚持学习，让自己成长。你的大脑就像肌肉一样，如果你不使用它，它就会萎缩。坚持学习是一个人在任何一个领域获得成功的最低要求。

（7）每天抽出时间陪伴你生命中最重要的人。亲人之间的关系就是一切。你要确定在攀登成功的梯子之前，不要把它放在错误的地方。不论每天有多么忙碌，你都要抽出时间维持你和亲人之间的关系。

以上的这7条行为准则能够确保你在最高水平上有所作为，你会从你所做的每一件事中获得最大的满足感和成就感。

1000%法则

有一种简单、实用且已经被证明的自我发展法则，它能够让你在今后的几年中收入翻番。这个法则是在我早期的职业生涯中发现的，经过检验它被证明是有效的，而且我已经把它传授给了成千上万的人。这种法则唯一的缺陷就是它过于保守了。

根据我得到的反馈信息，大多数每天运用这种法则的人都说自己的生活得到了极大的改善。他们在几天之内就感觉到了明显的变化。你也来试一试，看看效果怎么样。

1000%法则是以循序渐进这一定律为基础的。它认为：“人做事不能急功近利，要脚踏实地慢慢来，这样所有的问题就都迎刃而解了。”

不论你有多兴奋或多坚定，改变和进步是不会马上发生的。你需要用自己一生的时间才能成为自己想要成为的那个人。你需要一段时间的努力工作和毅力才能够出人头地。我们通常不能通过量变取得显著且持久的变化，因为所有永恒的变化都是在一段漫长的时间里循序渐进的。这种改变需要你有耐心，而且自律。只有这种形式的改变才是值得我们花时间为之永久付出的。

请你回答下面的问题：你能否在24小时之内将自己的全部生产效率、绩效和产出提升0.1个百分点？

换句话说，如果你真的愿意，你能在24小时以内将自己的生产效率增加千分之一（0.1%）吗？实际上，你只需要在几分钟之内做一件具有很高价值的事情，就可以实现这个目标。

通过制定目标及优先顺序，并将精力集中在更有价值的事情上，任何人都可以在未来的24小时内将自己的整体生产效率和绩效提升千分之一。如果用心去做这些事情，很多人实际上可以达到两倍或者三倍的效果。

如果你继续学习、研究和提高自己的技能、不断明确自己的目标、更好更清晰地排列先后顺序，并且将精力集中在更加有价值的工作上，你就可以每天都将自己的生产绩效和产出增加0.1%，永不停止。

本书第1章中介绍的收益递增法则告诉我们，你在任何领域中为了提高生产效率而付出的每一分努力，会同时提升你在其他领域中取得的业绩。你进行实践的时间越长，你获得的结果就越好，所花费的时间也就越短。

如果你每天都能让自己的生产效率提高0.1%，那么按一周5天来计算的话，你每周就能够提高0.5%。4周下来，就是2%（4×0.5=2）。如果按52周计算，你的生产效率就会比年初的时候高26%（13×2=26）。

这就是新的知识和技能同时发生复合效应的结果。你在工作中任何一个部分得到的提高，同时都会影响到你工作的其他部分。当你可以更好地控制你的时间的时候，你为顾客和客户服务的效率就会越高。当你为顾客和客户服务的效率得到提高时，你就会在事业中的其他方面更具有竞争力和效率。每一个提高都会带来其他方面的提高。

在1年之内将生产效率提高26%，并且持续让每天的效率提高0.1%，你就会在2.7年之内将自己的整个生产效率、绩效和产出翻一番。如果你坚持学习、让自己成长、变得越来越富有成效，然后将每年提高26%的水平坚持10年，那么你的整个生产效率就会增加1004%。

由于我们生活在一个以价值为核心的社会里，当你提高了自己创造价值的能力时，你的收入也会随之增加。如果你真的将自己的整个生产效率提升1004%，那么你的收入终将与你所创造的价值相匹配。

很多学生在4~6年后回来见我，并且告诉我他们运用这种法则，只用了几年的时间就让自己的收入增加了1000%。每当他们提起此事时都会觉得很惊讶，正是因为他们通过每天细微、逐渐递增的进步，他们才会在如此短的时间内站在了自己所从事领域的最高峰。

1000%法则有7个步骤，它可以帮助你实现每天增加0.1%、每周增加0.5%、每个月增加2%以及每年增加26%的目标。

■早起2个小时，然后花1个小时的时间阅读与你所从事的领域相关的资料。我们将其称为“黄金1小时”，它将为你当天的生活定下基调。关掉电视，放下报纸，将第1个小时完全放在自己的身上，它将成为你每天生活的指南针。

■每天出门之前，你要重写并检查自己当天的目标。花几分钟把这些目标写在活页笔记本上，记住要用现在时时态，就好像你已经实现了它们一样。这种做法会让你的潜意识对每天出现的能够实现你的目标的机会非常敏感。

■提前制订每天的计划。每天晚上在你结束一天的工作或者准备上床睡觉之前，要把第2天要做的每一件事情写下来。这样你就能够在睡觉的时候下意识地对这些工作进行思考。一般情况下，当你第2天醒来的时候，你就已经有了能够让你更快、更有效地实现这些目标的想法和主意。

■把你的时间集中在最有价值的工作上面。选择一件能够对你的工作生活产生积极影响的工作，并把它作为每天早上要做的第一件事。

■在开车的时候收听教育广播节目。让你的汽车成为移动的教室、车轮上的大学。仅仅依靠这种行之有效的方法，就能够让你在未来几年里取得1000%的进步。

■在做完每一件事情之后问自己两个问题。这些问题可以让你从发生在自己周围的事情中吸取经验并快速成长：我做对了哪件事？我要做什么才能脱颖而出？

根据集中定律（law of concentration），不论你关注什么事情，它都

会让你增加经验。不论你集中精力做什么，它都会在你的生活里得到发展。不论你的重点是什么，你都会让自己做得更加出色。当你自问“我做对了哪件事？我要做什么才能脱颖而出？”这两个问题，并对自己的每一次经历进行分析之后，你就会在今后的经历中表现得更好。这些问题能够让你从自己做的每一件事情中最大限度地吸取教训，并加快自己的学习速度。

当你把精力集中到上面提出的两个问题上时，你的思想就会变得更加积极、富有成效以及更具创造性。你会拥有强烈的动机和热情去尝试新鲜事物，并且更愿意利用你从以前的经历中获得的经验。

■1000%法则的第7个也是最后一个要素是，你要像对待身家百万的客户那样对待你遇到的每一个人。你要像对待有价值的客户那样对待你的同事。你要像对待已经从你的公司购买了价值100万美元的产品或服务，并且还要追加投入的客户那样，对待你潜在的和现有的客户。同理，你在对待家人的时候，要把他们当作这个世界上对你最重要的人，而事实上他们本来就是。

将你个人成长和发展的承诺付诸实践

你就是自己最宝贵的资源。你最有价值的财富就是你赚钱的能力。你每天都要致力于提高自己，并且在能够让你取得更多成就的能力上进行投资。大多数能够在今天挣到25万美元的人在最开始的收入只有25000美元或者更少。

从今天开始培养自己，让自己能够实现以前就制定好的财务和个人目标，并且成就你所能够成就的一切。

第11章　让自己在群体中脱颖而出

我们从自己做出的牺牲中所获得的最大好处是，回报永远大于付出，反作用大于作用。

——奥里森·斯韦特·马登

人就是为了做某些不平凡的事而生的。你永远不可能再找出一个和你一模一样的人，因为你是独一无二的。你所具备的那些特有的天分、能力、情感、思想、态度和人生观，让你和其他所有生活在这世界上的人截然不同。

你具有很多从未被开启的潜能。你拥有一个由1000亿个神经细胞组成的让人不可思议的大脑。它们中的每一个细胞又和其他2万个细胞连接。你可能拥有的思想和主意的组合数量比在已知的宇宙中存在的分子数量还要多。你确实与众不同！

你曾经提出并回答的一个最重要的问题可能是："我要怎样做才能让我的人生与众不同？"

你希望自己因为什么而名扬天下？当你离世后，你希望人们如何评价你？你想为这个世界留下什么遗产？你希望做些什么来改善其他人的生活？

彼得·德鲁克在他的著作中曾经讲述了这样一个故事，一位高中老师让他的学生们思考他们在死后最想为这个世界留下哪些遗产。虽然这些学生

才十几岁，但是这位老师告诉他们现在考虑留下什么遗产时间并不算早。

10年以后，德鲁克在一次同学聚会中遇到了那个班上的几个学生。他发现其中几个人一直把那条建议牢记在心，并且在他们进入职业生涯的时候就开始考虑留下什么遗产的问题了。他注意到，这些学生在他们所从事的领域中取得的成就，是那些没有把这个问题当回事儿的学生所无法比拟的。

这些年轻人对待自己和世界的态度有别于其他人。他们要求的是更高层次的自尊和自重。他们更严肃、更自信。有关留下什么遗产这个问题多年来一直影响着他们的思想和做出的决策。

你想留下什么遗产呢？在史蒂芬·柯维（Stephen Covey）的经典著作《高效能人士的七个习惯》（The 7 Habits of Highly Effective People）一书中，他认为人活着要实现4个目标：生存、爱、学习和留下遗产。似乎历史上大多数的伟人对于他们应该为这个社会做出哪些贡献都进行了大量的思考。

澳大利亚商人彼得·丹尼尔斯（Peter Daniels）阅读过500多位名人的自传和传记。他发现这些名人具有一种相同的特质——使命感。

纵观历史，那些在这个社会留下真正遗产的人坚信他们的生命是具有特殊意义的。他们相信自己就是为了造福人类而降生在这个世界上的。

阿尔贝特·施韦泽（Albert Schweitzer）是人类历史上最伟大的人道主义者之一。19世纪末，30岁的他就已经成为欧洲顶级的巴赫管风琴演奏家。直到今天，他仍然是一位音乐大师。他曾经在欧洲各大首都的音乐厅

举办音乐会，他也因此而备受尊敬并获得了巨大的成功。

在他30岁的时候，他开始思考如何让自己的生命变得与众不同。当时正值19世纪末期，非洲还是一片有待开发的土地，报纸和杂志上面充满了对那里的人民所遭受的痛苦和贫困的报道。

阿尔贝特·施韦泽决定成为一名医学传道士。为了实现这个理想，他重新回到学校并且用了8年的时间获得了热带医学学位。他一边举办音乐会一边募集资金。在他38岁那年，他登上了一艘装满医疗设备的船远赴非洲。随后，他又转乘小船沿着奥古厄河上行到达了一个被称为兰巴雷内的茅屋村，在那里，他搭起了帐篷，开始了自己的事业。

53年以后，当他以91岁高龄辞世的时候，他的乡村医院已经发展到1500人的规模。拥有40名来自世界各地的医生和专家。在他去世后的10年间，全世界以他的名字命名的医院数量要超过其他任何人。他为人类留下的遗产将永世流传。

加尔各答慈善团体的德兰修女也是和阿尔贝特·施韦泽同时代的最伟大的人道主义者。她一生致力于对印度穷人和濒临死亡的人的救助事业。她那无私的爱和无条件接受的信条深深地影响着每一个见过她的人，以及上百万只能通过电视或者阅读才知道她的人。她是一个伟大的人，她所留下的遗产至今还让我们受益匪浅。

确定你的人道主义价值观

要想留下遗产并且让自己在群体中与众不同，你首先要确定你的价值观。它们可能是精神价值观、经济价值观、社会价值观、个人价值观、人文价值观以及任何你认为重要的、与人类有关的价值观。你也许会被爱、热情、自由、信仰、亲切、同情、勇气和慷慨等情感所感动。能够让你付出自己能量的情感是什么呢？

着眼于你的群体和民族。有哪些事业、组织、运动或者信仰派别吸引着你？你希望对自己的人生做出哪些贡献？如果你非常富有，你最想捐助哪项事业？你希望社会出现哪些有益于他人的变化？

微软公司的比尔·盖茨和梅琳达·盖茨成立了比尔-梅琳达·盖茨基金会，并捐赠400亿美元。他们进行慈善活动的关键点是为全世界的儿童，特别是那些不发达国家的儿童接种和注射防治危险疾病的疫苗。他们决定通过一种途径对世界产生重大的影响，来确保那些儿童能够活到成年，从而让他们成为所在群体中的活跃分子。

很多人将自己的时间和金钱用于教会和精神层面的活动，而有些人则致力于政治和经济活动。有些人努力为孩子增加受教育的机会或者从事成人扫盲教育。还有些人则致力于环境和人口控制问题。

这些人所共有的特性就是热情。那些在世界上产生重大影响的人似乎对他们所从事和所信仰的事情拥有强烈的热情。他们常常愿意忍受巨大的痛苦，为了他们的理想做出巨大的牺牲。他们深信自己所代表的公正和仁

慈，并且为了自己的理想甘愿到很远的地方去工作。

希罗多德曾经写道："生命的全部就是行动和热情。如果你不具备这个时代所需的行动和热情，那么你就要去冒没有真正生活的风险。"

你的热情是什么呢？在这个社会中你真正需要或者关心的是什么？你发现自己会被什么事情自然地吸引，或者对什么感兴趣？哪些问题是你正在讨论、争论和辩论的？你对哪些领域具有应当做什么或者不应当做什么的强烈感觉。

意义疗法（logotherapy）的创始人和《活出生命的意义》（Man's Search for Meaning）一书的作者维克多·弗兰克（Viktor Frankl）是第二次世界大战纳粹集中营里的幸存者。在被关押期间，他得到了一个深刻的启示。他发现人的精神中最强大的推动力就是对意义和目标的需求，即投身于某些比自身还要强大的事业的强烈愿望。弗兰克得出结论，每一个人都应该投身于比自身强大，且在某种程度上对他人有益的事情。我们应当克服自己、超越自己，把全部身心都投入到对世界有影响以及对他人有益的事情当中去。

明确你对完美世界的规划

你对完美世界的憧憬是什么？如果这个世界中与你密切相关的领域是完美的，那么它会是什么样子？假设你可以用手中的魔棒创造一个完美世界，它会是什么样子呢？

我曾在华盛顿的一个由国会委任的委员会中任职，它专门负责为复杂的国家问题提供解决方案。我们的工作从一个简单的问题开始："如果我们获得成功，而且所有的建议都被采纳，那么美国在未来的5~10年中将会是什么样子呢？"

我们会花上好几个小时的时间想象和展望一个在各个方面都是完美的美国。然后，我们会讨论并就哪个要素是最重要的进行投票。我们会根据优先级别把各种要素按照从最重要到最不重要的顺序进行排列。这个步骤完成以后，我们要在确定接下来的工作方向上达成共识。我们随后会致力于解决这个问题，提出一系列有见解的建议和解决方案，并把最终的结果上交国会。事实证明这种工作方法是非常成功的。

当我在非营利性机构工作的时候，我们通常会以一个展望式的陈述开始。在这种陈述中我们会问："我们的使命是什么？"

我们提出的问题是："我们将如何知道我们是否成功地完成了使命？它会是什么样子？将会发生什么？如果我们想要在成功完成使命之后解散这家机构，我们还要实现哪些目标？"

看看你周围的社会，有很多非营利性机构都在致力于实现各种各样的

社会目标，它们需要你的帮助。千万不要犯等自己有钱了再来从事这些活动的错误。投入你的时间和精力，直到你可以在你信任的机构中投入金钱。从今天开始，把你的时间和情感投入到你认为重要的事业中去，并且让这种奉献行为成为你生命中的一部分。

为你的慈善捐助设定目标

你在对社会进行捐助的类型和层次上的目标是什么？如果你有花不完的钱，你会做些什么？如果将这笔钱用在改善社会和社区上面，你会实现哪些目标？

伟大的钢铁巨头安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）最初在匹兹堡的一家钢铁厂打零工，当时他身无分文，但是当他在1895年卖掉手中的钢铁股份时，他获得了5.95亿美元，你要知道，那个时候美国还没有征收所得税呢。

安德鲁·卡内基一生只信奉一条简单的哲理：用自己的前半生赚大笔的钱，然后用自己的后半生把它们全部花掉。他有一句名言："富有而死是可耻的。"

他用余生建造图书馆、成立基金会，帮助人们学习那些能够为他们带来成功和快乐所必需的知识。到他去世的时候，他几乎已经把自己的钱花光了。今天，卡内基基金会和以他的名字命名的图书馆作为美国历史上最伟大的商人和慈善家的杰出贡献而屹立不倒。

约翰D.洛克菲勒（John D.Rockefeller）曾经一度是全世界最富有的人。他最开始作为一名职员的周薪是3.75美元。即使领着微薄的薪水，他仍然会拿出一半的收入捐给教会以帮助其他人。

时光飞逝，当他52岁的时候，他已经变得非常富有，也许是当时世界上最富有的人。但是他已经病入膏肓，医生告诉他只有1年的时间了。

他回想起了早年他捐钱给教会时所带来的喜悦，并且决定在他生命的最后一年中把这些钱全部花光。他将自己持有的标准石油公司（Standard Oil Company）的股份卖出一半。然后开始在全国从事有意义的事业。

不可思议的事情发生了。他花的钱越多，他的感觉就越好。他的身体健康也明显地好转了，彻底恢复了健康，并且健康地活到了91岁。

到洛克菲勒去世时，他已经捐出了上千万美元。同时，他持有的标准石油公司的股票价格持续大幅上涨，在他去世的时候，他拥有的财产比他生病卧床的时候还要多。

成为一个明智和有知识的给予者

如果你想在自己的群体中脱颖而出，你还需要具备哪些额外的知识和技能呢？随意赠送给别人的金钱通常没有任何意义。在实现重要的社会目标方面，一个有学识的人捐赠的金钱通常是更有效果的。

你也许听说过“要投资先调查”这句话。同理，在你将自己的时间和资金投资到任何有价值的事情上面之前，你同样需要经过一番调查。自己好好做准备。对你认为值得捐赠的组织进行调查。要确保你的捐赠用于有意义的事业，而不是用于发放工资、福利以及其他额外的筹资开支。

如果你想亲自为某个慈善团体工作，你要保证自己具备所需的最重要的技能，从而让你付出的时间实现价值最大化。很多人将他们从事的慈善活动视为一次个人成长和发展的好机会。正如他们要致力于将自己的工作越干越好那样，他们也会致力于对有价值的事情做出越来越多的有价值的贡献。

什一税原则（tithing），或者说将收入的10%用于有意义的事情，已经被提倡了有上千年了。很多人认为什一税原则将财务和其他形式的救济金引入了人们的生活当中。然而，什一税原则也可以让你把大量的时间投入到你的社区当中。经常地奉献自己要比捐赠金钱更加重要。最好的方法就是两者兼顾。但是，如果你的资金有限，那就用时间来取代金钱投入到你所信仰的事业中。

培养你需要的品质和习惯

明确自己能够对社会造成重要影响所需要的具体习惯。你需要培养的习惯可能是自律、忘我、勤勉、睿智、远见、耐心和谦逊。在不知不觉中，你就会很吃惊地发现自己已经取得了如此多的成就。

制定自己为社会做贡献的每日时间表

如果你想对有意义的事情做出贡献，你每天都要进行哪些活动？你平时要做些什么，才能让你对社区的质量产生真正的影响？你会经常参加会议、打电话、写信或者为社区的教会和委员会服务吗？

有这样一句话，你不求回报的付出越多，你所获得的出人意料的回报就越多。

当你下定决心服务他人，或者致力于超过自身的事业时，你就能获得深刻的情感和精神安慰。这要比你想象中获得的任何物质回报都要崇高和重要。

成功的秘诀之一就是你要经常做你喜欢的事情。你要发现那些令人向往又吸引人的事情，然后全身心投入其中并做到极致。

当你发现自己真正感兴趣的事情时，就要将自己百分之百地投入进去，当你发现你对社会和社区产生了重要的影响的时候，你会觉得自己非常了不起。你会感觉到幸福和满足。你会觉得自己对于这个世界来说是如此重要。你释放了自己更多的潜能，越来越像你希望成为的那个人了。你真正成为你所从事的领域中的领跑者。

用具体的行动支持你的美好意图

从今天开始为你的承诺实施具体的行动，做一些事情让自己变得与众不同。它也许是一些简单的事情，就像为你所信仰的某个事业捐赠那样，也许是你给个人或者组织打电话自愿提供服务，也许你会通过制定目标去做某些事情，从而对今后的人们产生重要的影响。不管你做什么，总之要从现在开始行动。

第12章　心灵的成长与内心的平静

只有用心灵才能看得清事物的本质；真正重要的东西是肉眼无法看到的。

——安东尼·德·圣-埃克苏佩里（Antoine de Saint-Exupery）

心灵的成长与相互理解一直以来都是人类历史中胸怀大志的人所追求的终极目标。在没有任何外来文化的输入和影响的情况下（通常指距离本国比较远的文化），在每一种文化、社会和文明中，精神传统都能够自然地形成并发展。

我们似乎都希望与那些比自己更崇高更伟大的事情联系在一起。这种发自内心的驱动力似乎是自然而又平常的，通常情况下是不需要任何引导和指示的。人类历史上伟大的神秘主义者和心灵导师是指那些教导人们如何满足这种渴求的人。

所有关于心灵成长的问题都是复杂而又充满争议的。每一个信仰宗教或者教派的人都坚信其关于上帝或更高等级力量的思想是正确的，而其他所有的东西都是错误的或者是在某种程度上具有误导性。

人类历史上最可怕的战争就是宗教战争，人们因为教义、信条或者对各自信仰的不同解释而发动战争。由于大多数宗教宣扬的都是上帝的仁慈、怜悯和理解，所以我们会对那些以上帝之名进行的，或者是已经进行的事情感到惊讶。

我研究精神传统这个问题已经30多年了。我坚信心灵的成长是一个人能够追求的最崇高和最重要的发展形势。如果理解正确，心灵的成长是实现平静、繁荣、幸福和个人满足的关键。

大约在公元前325年，亚里士多德完成了《尼各马可伦理学》（Nicomachean Ethics）一书的写作，这部著作对人类状况做出了最为精辟的阐述。他从观察人类对幸福的渴望开始研究，并得出了如下结论：如何实现幸福是哲学的基本问题。

1895年，来自奥地利的西格蒙德·弗洛伊德（Sig-mund Freud）提出了精神分析理论。他得出的“快乐原则”这一基础结论来源于2000多年以前的亚里士多德。

弗洛伊德认为人类具有趋利避害的本能，即向往舒适，远离痛苦——包括肉体、精神、财务在内的所有痛苦。

现代经济学家和心理学家在人类的每一个行动都是由意识到某种形式的不满而激发的问题上达成了共识。在没有感到不满的情况下，人是不会产生任何行为的，他仍然会处于满足的状态。

人类行为最主要的驱动力产生于不满意、不知足、不舒服或者不幸福。当人们发现用一种更好的状态可以消除他的不幸福和不满时，行为就产生了。然后，人们就会为了实现这个目标而开始行动。然而，人们的行为可能会成功，也可能会失败。总之，人类所有行动的目的无非就是要获得比现在更高的幸福感。

人类的最高境界

人类能够达到的最高境界就是内心的平静。实际上，你可以运用你的幸福指数和内心的平静程度，以及你对自己和周围世界的感觉，在任何时间衡量自己的生活是否成功。

当你感觉到内心处于完全的满意和满足的状态时，你就实现了内心的平静。只有当你遵循着自己的直觉、内心的声音，并且感觉你的所作所为是完全正确的时候，才会实现真正的内心的平静。

没有人能够决定哪些东西才能使其他的人幸福。由于每个人都是独立的个体，因此他们各自的需求和愿望是受到不同的目标和结果的激发而形成的。我们每个人只能够决定能让自己感觉幸福的东西。要想确定能够让我们感到幸福的东西，我们只有倾听内心的声音，并遵循着它所指引的方向。

所有的宗教传统似乎都有着一系列相同的简单原则。第一个原则就是有一种爱着我们、知道我们、理解我们和希望我们完美的更高级的力量和存在。

怎么称呼它并不重要。因为这是一种令人感到欣慰的思想，它使我们相信并且接受宇宙间存在着一种我们可以依靠的伟大力量，这种力量希望我们变得越来越好，如果你遵循着内心的声音，它就会引导我们去从事那些正确的事情。

直觉是人类具有的最伟大的天赋之一。每一位伟大的思想家都对这种

奇妙的力量惊叹不已。你越相信自己的直觉，你的直觉就会变得更加精确。你越倾听自己内心的声音，这种声音就会越来越响亮和清晰，并且引导着你对生活中的每一个部分做出正确的决策。

独处的实践

独处和冥想是重要的精神实践之一。很多人从来没有经历过独处的实践，但它绝对是一种非凡而又积极的体验。法国数学家和哲学家布莱斯·帕斯卡（Blaise Pascal）曾经写道，“几乎所有的人类问题都起源于一个人在任何时候都不能在一间屋子中独处”。

如果你曾经期望回答任何问题，摆脱困境、解决任何困难，来尝试一下独处吧。找个地方让自己安静地坐下来，不受任何噪声和烦恼的打扰，让自己独处1个小时。有一种说法认为，人之所以会变得强大，是因为他们开始花时间独处，并且倾听自己内心的声音。

在独处的这段时间里，你的大脑是清醒的。在经过30分钟的冥想之后，你会感觉到平静与放松、愉快与宁静。你会感觉到自己与宇宙融为一体。就在你静坐的片刻，各种思想和见解开始出现在你的大脑中。

不论你现在的处境如何，你都会在恰当的时间以恰当的方式得到正确的答案。当你结束独处之后为了获得你想要的答案而开始行动的时候，你会发现这正是你要去做的事情。这就是精神感知和精神修养的最高境界。

黄金法则

精神传统所共有的另外一种原则就是黄金法则，也就是我们所说的“己所不欲，勿施于人”。有一位智者曾经写道，“也许存在着比黄金法则更适合人类的生存法则，但是我们还没有找到它”。

生活的伟大真理是纯朴的。如果每个人对待别人的方式就像他希望其他人对待自己那样，那么这个世界上大量的个人和社会问题都会得到解决。就像你希望别人倾听你那样去倾听别人。就像你希望别人向你出售产品和服务那样去销售自己的产品和服务。对待他人要谦恭和尊敬，就像你希望他们对你有礼貌和尊敬那样。当别人犯错误的时候，你要耐心并且理解他们，就好像当你犯错误的时候，你也希望别人对你有足够的耐心和理解那样。

普遍的真理

精神传统的另外一个共同原则由德国哲学家伊曼努尔·康德（Immanuel Kant）进行了系统的阐述。他将之称为普遍的真理："过你自己的生活，就好像你的每一个行为都将成为普遍的真理那样。"

假设每个人都希望其他人按照他自己所想的那样去生活、行动，或者假设每个人对待别人都像你对待别人那样，这将是一个多么美妙的想法啊！

这一普遍的真理对个人的行为起着巨大的引导作用。它不会伤害任何人，而且还会帮助每一个人。它需要坦率、诚实和公平，要求我们平等地对待每一个人。将普遍的真理作为你的生活准则，你需要在自身和精神上具备极强的自律性。

4个重要的问题

你要经常自问自答以下4个问题。它们会帮助你把普遍的真理融入你的生活。

（1）如果世界上的每一个人都和我一样，那么这个世界将会怎样？假设今天的人们认为每一个人都可以通过做同样的事情让这个世界变得更好，那么我们就可以解决世界上大多数的问题了。

（2）如果这个国家里的每一个人都和我一样，那么这个国家将会怎样？大部分的社会和政治问题都是由于我们拒绝问这个与自己、其他人以

及与这个国家密切相关的问题导致的。

（3）如果公司里的每一个人都和我一样，那么这个公司将会怎样？这是关于创造一个良好的工作环境所提出的最好的问题之一。公司里面能够回答这个问题的人越多，公司在各个方面的表现就会越好。

（4）如果家庭里的每一个人都和我一样，那么我的家庭将会怎样？假设家庭成员对待彼此之间的方式都和你对待他们的方式一样，你的家庭会是什么样子？

我们中间的每一个人都在工作中有所进步。每个人都有一条漫长的路要走。每个人都有充足的提升空间。我们可以通过做很多的事情让自己变得更好，并且成为社会精英中的一员。经常问自己以上的4个问题，它们会引导我们发现自己能够获得哪些具体的改变和提高。

确定自己的精神价值观

你在心灵的成长方面的价值观是什么？你的价值观当中包含和平、快乐、爱、怜悯、宽容、自律、信念、希望、幸福和自我实现这些价值观吗？

从本书的附录当中选择你认为最重要的价值观，然后将这些价值观按照从最重要到最不重要的优先顺序进行排列。在最重要的价值观上面画上“×”，然后考虑如何让这个价值观更多地在你的言行中得到体现。

你要自律，要让自己的生活与你最重要的精神价值观保持和谐一致。不论你什么时候出现错误，你都要把握住自己，并且按照你的价值观重新开始生活。最终，你会逐渐地把这些价值观变成你个人品质中不可或缺的一部分。从某种意义上来说，你将成为一个更加优秀的人。

明确你的精神愿景

为了实现精神上的完全平静，你的设想是什么？如果你的内心生活在各个方面都是完美的，你就会十分幸福和满足，你的生活将会怎样呢？

回想一下你人生中最幸福的时刻。想一下让你感到最快乐以及内心最平静的时刻。当时发生了什么事情？你和谁在一起？你正在做什么？你一生中经历过的最让你快乐的事情是什么？在未来的一年里，你将会为更多地体验这些快乐的经历创造哪些条件？

你的关键点应该是什么？为了让你的心灵和内心的发展，以及幸福与安宁的感觉提高到更高的水平，你会做出什么改变或者决策？

进行从零开始的思考。审视你的生活然后自问：如果根据你现在所知道的一切，你是否会停止某些你今天正在做的事情？

假设你必须重新来过的话，你是否会放弃一些个人或商业上的关系？假设你具备了现在的知识，哪些生意、产品、服务、程序或者活动是你不愿意从头再来的？

根据你现在所具备的知识，如果你必须重新来过的话，哪些浪费你时间、情感和金钱的投资是你不愿意再做的？

有时候，下定决心停止某些不再是生活中快乐和幸福源泉的事情，可以让你感到比其他事情更多的平静与满足。你应该知道它是什么。

唯一的问题是你是否具有需要采取行动的勇气和品质。

建立你的精神目标

你在心灵和内心的发展方面都有哪些目标？为了让个人的幸福感提升到更高的层次，你有哪些具体的、可以进行衡量的方法？现在，你会通过哪些行动来消除破坏幸福和精神平静的人为因素的影响？

请记住，只有4种途径可以实现你所期待的变化。你要决定多做哪些事情，少做哪些事情，开始做哪些事情以及停止做哪些事情。你会选择哪一个呢？

培养新的精神习惯

要想成为一个快乐的人并且从你所做的每一件事情中享受更多精神上的平静，你需要培养哪些习惯和行为？

很多人养成了在每天早晨进行精神层面阅读的习惯，并且思考着如何将他们读到的东西付诸实践。有些人则选择了每日独处。有些人习惯于早晨去教堂。好的精神层面的习惯是利用你的时间与那些没有你幸运的人一起做事。花时间与那些心志成熟的人在一起，他们有助于你在精神层面的发展。

建立每日精神活动的日程表

确定能够有助于你心灵的成长和内心的平静的日常活动。不论你做什么，你都要将反复做的某些事逐渐转变成你的一个新习惯。你希望把哪种具体的行为培养成为习惯？

将你的精神活动付诸实践

接下来，你要将具体的行动付诸实践。从今天开始选择一项你能够采取的行动，向着能够让你在心灵的成长和内心的平静方面上升到更高层次的目标前进。你可以选择开始做某些事情，也可以选择停止做某些事情。现在就做出决定，并且开始行动吧。

确定你的关键点。在能够马上提高你的个人幸福和内心喜悦指数方面产生积极影响的决定和行动上画个“×”。

让心灵成长的路径

也许最重要的精神原则就是你对宇宙和更高等级的力量和存在抱有不可动摇的信念。

在每一种环境中寻找其优点。从每一次挫折和困难当中寻找能够让你受益匪浅的东西。你要坚信，发生在你身上的每一件事情都有它自身的合理性。不论此时此刻发生了什么事情，只要你愿意从中吸取经验和教训，那么你将拥有一个更加成功和幸福的未来。

诺曼·文森特·皮尔（Norman Vincent Peale）曾经说过："上帝在送给你一份礼物的同时，也会把一个问题抛给你。这个礼物越大，留给你的问题也就越大。"

通过对当代几百位成功人士进行的访问，研究者发现这些人拥有一种共同的品质。他们都坚信在他们所面对的每一个困难和问题里，都包含着对他们有益的好东西。

在每一个困难当中寻找有价值的启示。你要相信会有一位神圣的智者在关照着你，并且为你指引着前进道路中的每一步。当你按照这种方法进行思考的时候，你会对发生在你生命中的那些美妙的事情惊讶不已。

确定你目前生活中遇到的一个最大的问题。仔细分析这个问题，然后假设这个问题能够让你学到你所需要的知识。假设这个问题经过巧妙的设计，可以让你从中吸取到你必须获得的有价值的经验教训，从而让你获得更大程度的成功和幸福。

我所认识的杰出人士都是有信仰的人。他们都充满了自信，认为发生在身边的每一件事都可以让他们从中受益，即使这些好处并不能在当时就能看到。他们认为每一次挫折中都隐藏着利益和机会。他们坚信任何事情都具有发生的合理性，而最终的结果也会朝着好的方向发展。因此，他们很少会感到失望。

至高无上的目标

心灵的成长和内心的平静是所有人类幸福和利益的最高境界。心灵的成长改善了你的生活，让你充满了喜悦和满足感。它会带给你幸福和巨大的快乐。最重要的是，这些东西是你不用花费任何代价就能够获得的。

心灵的成长和享受内心的平静只是意味着你和身边的人要真实地活着。心灵的成长意味着你要相信宇宙会指引你前进的方向，意味着你要每天抽出一点时间安静地坐下来，然后倾听来自内心深处宁静而又细微的声音，意味着你要遵循着直觉的引导，并且相信任何事情都会得到最好的结果。

当你开始和自己身边的其他人真实地生活，并且相信发自于内心的声音的时候，你才能够让自己的生活变得丰富多彩，并从中收获启发和灵感。当然，这一切完全取决于你自己。

结语 21世纪的7堂必修课

通过30多年对成功人士的研究，我总结出了一些非常重要的观点，具体来说就是要想在21世纪取得成功所必须研习的7堂必修课。

（1）只有当你变得强大时，你的生活才会越来越好。人的外表是由其内心所决定的，也就是说，如果你想让其他人对自己刮目相看，你就必须让自己强大起来。由于你能够变得多强大是由你自己决定的，所以，你的生活也会随着你的强大而变得越来越好。

（2）你的出身并不重要，重要的是你如何选择人生的方向。永远不要让那些曾经发生过的事情放慢或者阻挡你前进的脚步。从哪里跌倒就从哪里站起来。你要着眼于未来并且决定自己的人生方向。由于你的未来只取决于你对未来的想象，因此，你在未来的岁月里所取得的成就是不受任何限制的。

（3）任何值得认真去做的事情在开始的时候都不轻松。万事开头难。人们之所以没有意识到自己的全部潜能，是因为他们在尝试新事物的时候，如果第一次没有做好的话，他们就会放弃，然后回到已经落伍的老路上去。任何有价值的事情在最开始的时候都不可能一帆风顺，通常情况下你要经历无数次的失败才能取得最后的成功。

（4）你的选择权决定了你的自由程度，即你所拥有的完全自主的选择权。人类最伟大的本性就是个人的自由，而你的自由在很大程度上取决于你的选择。你能选择的东西越多，你的自由度和自信心就越强。你应当

在自己的职业生涯中不断扩展自己的选择权。永远不要把对成功的渴望寄托在唯一的可能性上面。

（5）在你经历的每一个问题和困难中，都蕴含着平等、优势和利益的种子。在每个问题中寻找有益的东西，从每一次的逆境和挫折中吸取有价值的经验，从每一个困难中寻找你可以收获的东西，你肯定会找到它们的。

（6）为了实现你给自己制定的任何目标，你可以学习任何自己需要的知识。你是一个学习的有机体。其他任何人已经学到的东西，你也同样可以学会。为了在自己所从事的领域中脱颖而出，你需要学习自己欠缺的知识和技能。

（7）你能做什么或者能够成为什么样的人，最大的障碍就是藏在你思维里的那堵墙。莎士比亚曾经说过，“一切都是人心使然”。亨利·福特曾经说过，“如果你相信或者不相信自己能够做成哪件事，实际上，你的这两种想法都是正确的”。

现在，你已经拥有了所有想要的或者需要的才华和能力，去实现你为自己制定的任何目标和梦想吧。你只要问自己一个问题：“我到底有多需要它？”

如果你非常想得到某些东西，并且可以长期保持这种心态，那么你终将心想事成。

祝你好运！

附录　价值观列表

精确

成就

适应性

冒险

感情

机敏

野心

自信

真实

平衡

美丽

大胆

胸怀宽阔

冷静

才能

职业

关怀

思路清晰

同情

能力

信心

责任心

关心

满足

贡献

合作

勇气

创造力

客户服务

可靠

决心

勤勉

纪律

活力

教育

效率

鼓励

能量

快乐

进取心

热情

卓越

信任

舒适

灵活性

聚焦

原谅

自由

友谊

慷慨

和善

好态度

幽默感

成长

幸福

努力工作

健康

乐于助人

诚实

希望

谦逊

想象

公正

独立

创新

正直

愉悦

友善

知识

领导力

学习

爱

忠诚

成熟

条理

谨小慎微

稳重

自然

培育

乐观

组织

新颖

耐心

和平

毅力

持久

个人成就

自我超越

快乐活泼

愉快

礼貌

占有欲

实践性

准确性

专业

进步

成功

规矩

意志坚定

质量

急速

足智多谋

尊重

责任心

满意

安全感

自我实现

自我控制

感性

简单

真挚

技能

善于交际

特殊性

地位

力量

同情

机智

天赋

团队工作

感恩

完全

容忍

平稳

可信赖

真实性

理解

独一无二

价值

易变

胜利

活力

温暖

意志力

智慧

才智

青春

热忱

推荐书目

Caplan, Robert S., and David P. Norton, *The Balanced Score Card*, Harvard Business School Press, 1996.

Covey, Stephen, *The 7 Habits of Highly Effective People*, Fireside, 1990.

Covey, Stephen, *First Things First*, Fireside, 1998.

De Angelis, Barbara, *How to Make Love All the Time*, Dell Books, 1997.

De Angelis, Barbara, *Ask Barbara: The 100 Most Asked Questions About Love, Sex, and Relationships*, Dell Books, 1998.

Drucker, Peter, *Essential Drucker: In One Volume, the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, New York, Harperbusiness, 2001.

Drucker, Peter, *Management Challenges of the 21st Century*, New York, Harperbusiness, 2001.

Drucker, Peter, *The Effective Executive*, Harperbusiness, 1993.

Goleman, Daniel, *Emotional Intelligance*, Bantam Books, 1997.

Greenleaf, Robert K., *Servant Leadership,* Paulist Press, 1977.

Grove, Andrew, *High Output Management*, Vintage, 1995.

Hill, Napoleon, *Think and Grow Rich*, Fawcett Books, 1990.

Hill, Napoleon, *Napoleon Hill's Keys to Success: The 17 Principles of Personal Achievement*, Plume, 1997.

Hubbard, Elbert, *Elbert Hubbard's Scrap Book: Containing*

the Inspired and Inspiring Selections Gathered During a Life Time of Discriminating Reading for His Own Use, Firebird Press, 1999.

Hubbard, Elbert, *A Message to Garcia*, Firebird Press, 1983.

Krass, Peter, *The Book of Business Wisdom*, Wiley, 1997.

Land, George, and Beth Jarman, *Break-Point and Beyond*, Harperbusiness, 1992.

Lynch, Peter, *One Up on Wall Street, How to Use What You Already Know to Make Money in the Market*, Simon & Schuster, 2000.

Orman, Suzie, *The 9 Steps to Financial Freedom*, Crown, 1997.

Peale, Norman Vincent, *The Power of Positive Thinking*, Ballantine Books, 1996.

Qubein, Nido R., *Stairway to Success*, Executive Books, 1996.

Riley, Pat, *The Winner Within, A Life Plan for Team Players*, Berkley Publishing Group, 1994.

Seligman, Martin E. P., *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your L*ife, Pocket Books, 1998.

Smith, Hyrum, *What Matters Most*, Simon & Schuster, 2000.

Slater, Robert, *Jack Welch and the G. E. Way: Management Insights and Leadership Secrets of the Legendary CEO*, McGraw-Hill, 1998.

Stanley, Thomas, *The Millionaire Mind*, Andrews McMeel, 2000.

Stanley, Thomas, and William D. Danko, *The Millionaire Next Door*, Longstreet, 1996.

Tracy, Brian, *Maximum Achievement*, Simon & Schuster, 1990.

Tracy, Brian, *Advanced Selling Strategies*, Simon & Schuster, 1993.

Tracy, Brian, *The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success*, Berrett-Koehler, 2000.

Tracy, Brian, *The 21 Success Secrets of Self-Made Millionaires*, Berrett-Koehler, 2000.

Tracy, Brian, *Eat That Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Things Done Sooner*, Berrett-Koehler, 2001.

Tracy, Brian, *Get Paid More and Promoted Faster—21 Ways to Accelerate Your Career*, Berrett-Koehler, 2001.

Trout, Jack, *The Power of Simplicity*, McGraw Hill, 1999.

作者简介

博恩·崔西是世界激励大师、世界500强企业推崇的绩效思想家、个人职业发展最成功的演说家之一。他为全球60多个国家，5500万人做过培训。比尔·盖茨、杰克·韦尔奇、巴菲特等世界级商业领袖都曾经接受过他的领导者管理思想培训。时至今日，他的研究成果和思想仍被1000多家全球跨国公司运用。

博恩·崔西一生著述颇丰，其代表作有《魅力的力量》（The Power of Charm）、《授权》（Delegation&Supervision）等。



博恩·崔西职业巅峰系列



BRIAN TRACY

涡轮教练

教练式领导力手册

TURBO COACH

A Powerful System for Achieving Breakthrough Career Success

[美] 博恩·崔西 坎贝尔·弗雷泽 著
李 云 译



通过自我教练，了解自我，
改变自我，成就自我。



机械工业出版社
China Machine Press

博恩·崔西职业巅峰系列

涡轮教练：教练式领导力手册

Turbo Coach：A Powerful System for Achieving Breakthrough Career Success

（美）崔西（Tracy，B.）　（美）弗雷泽（Fraser,C.）　著

李云　译

ISBN：978-7-111-48368-7

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

目录

前言

第一部分 目标清晰

第1章 战略规划

第2章 从事哪个行业

第3章 研究竞争

第4章 了解你的客户

第5章 找到你的强项

第6章 解除限制因素

第7章 你在S形曲线的什么位置

第二部分 提高效率

第8章 提高生产力的11种方法

第9章 帕累托法则

第10章 归零思考法

第11章 有效委托

第12章 杠杆的力量

第13章 李嘉图的比较优势法则

第14章 帕特农原则

第三部分 壮大企业

第15章 提高收益的7种方法

第16章 客户满意的4个层次

第17章 通过客户的推荐建立你的生意

第18章 制订一个强大的营销计划

第19章 完成你的营销计划

第20章 创建你的个人品牌

第21章 利润最大化

高级培训和辅导项目

价值观列表

关于作者

前言

过去几年，个人和专业培训变得异常活跃。几千名注册教练为各行各业的人服务。人们已普遍承认，接受培训可以使人在较短时间内提高工作表现和生活满意度，比自己努力所花费的时间要少。

自成年以来，我花费了大量时间来研究提高个人表现的最有效的方法和技巧。20多年来，我已经为上千位客户提供了培训和辅导。经过训练，他们所获得的成果是惊人的。改变自己的生活和工作状态并不奇怪：培训完成以后，人们提高了自己的收入，迅速提升了自己的健康水平和人际关系。当然，并不是每个人都能请得起私人教练，这就是我和坎贝尔·弗雷泽写这本书的原因。

在这本书里，你会反复读到一些我们给客户提供的并经过证明的实际应用技巧和训练方法（客户每年花上千美元来学习和应用这些技巧！），你看了以后也会应用这些技巧，从而快速提升自己的个人表现。《涡轮教练》就是你的私人教练。

有这本书教你、鼓励你，你会学到如何建立标准，确立优先顺序和确立目标；你可以学到如何分析自己，找准自己的优势；你也能学到如何委托、外包和取消任务和活动，这样你就可以专心做对你自己和你的公司最有价值的事情；你还能专注于一些行动和提升计划，以及在预定的时间段内评价自己的成绩。

这种涡轮增压的培训项目，能让各种各样的读者，包括接受培训的学

生和教练从中获益。我们同样期待这本书能够帮助到你。

博恩·崔西

2004年10月

第一部分　目标清晰

第1章　战略规划

“珍惜你的憧憬和梦想，把它们当作你灵魂的孩子和未来成功的蓝图。”

——拿破仑·希尔

在过去的6个月时间里，有没有想过设立一个具体的关于职业或行业的目标？是□　否□

如果你为自己设立了目标，有没有列一个时间表去实现它？是□　否□

本章探究了个人战略规划的关键概念和技巧。在本章后面的应用练习部分，你会清楚自己的期望、任务、目的和技巧，从而确定职业或行业目标。

成功很大部分取决于一个人思考、规划、决定和行动的能力。你在这几个方面的能力越强，实现目标就越快，在生活和事业上的幸福感也就越强。

个人战略规划是你到达理想位置的工具。用战略规划来组织和指导生活的人与不用这一技巧的人相比，就像是乘飞机和乘火车的区别。这两种交通工具都能带你从A点到达B点，但是飞机——个人战略规划能够让你不用停站，更快到达！

战略规划的技巧并不像眼球的颜色或是完美的乐感一样是与生俱来的，它是一套系统思考和行动的方法，可以后天学习，就像骑自行车或是换轮胎。经过练习，你将会掌握这一技巧的多个元素，然后将它们融入到日后的思考和行动当中。当你真正掌握这一技巧，就会收获巨大的惊喜，生活和事业会飞黄腾达、一往无前。

节约时间和金钱

为什么战略性的规划和思考如此重要？答案很简单：它能帮你节省时间和金钱。当你思考和分析一些职业或行业上的关键问题和想法时，你会发现自己更关注目标实现的一些必要性工作。同时，你会停止做那些让你远离成功的事情。你会做更多对你来说重要的事，而其他不重要的也不会干扰你。你不仅为自己，也为工作设立了目标。在衡量和评估结果方面，你会越来越熟练。无论是在工作还是生活方面，你都驶入了快车道。

企业战略规划的目的是增加资产收益。资产是股东投资的、在企业运营中流动的一定数量的钱。管理者利用战略规划分析和重组人员来获得最大的经济效益，其最大目标就是盈利。

公司企业也有战略规划，它们一般会通过充分利用人员和资源来获取更好的回报。有效的规划会帮助他们战胜竞争对手。这些公司会销量火爆、市场份额增加、盈利增加、有更好的资产回报率并在市场上占据重要位置！

规划你的生活和事业

在个人战略规划中，目标都是大同小异的。其目的不在于获得更多的资产收益，而是通过一定的规划让你汲取更多的能量。你也许会说，战略规划会提高你在生活上的回报。

衡量一桩生意的资产值要看金融资本有多少，同样，衡量个人资产要看你的人性资本有多少了。

个人资产是指你能为你的事业所投入的身体的、情感的以及心理上的精力。在投入这些精力的基础上，设一个回报尽可能高的目标。你的付出、投入有多少，收入和整体满意度就会有多少。这是个人战略规划的最核心作用。

当你感到灰心、失望或是觉得再也不可能达到自己想要的结果时，你该回过头去想想自己的战略规划。这是一个机会让你坐下来，问自己一些很重要、又很难回答的问题。如果你在工作中负面情绪严重，压力大，或是你觉得自己的收入并不符合自己的工作时间，那么就花一些时间去回顾并且修改自己的战略规划吧。

问自己一个重要问题：我干什么能干得最出色？找一些自己擅长的或者比其他人干得好的领域。你需要知道什么才是你的竞争优势。

这是战略规划的生命源泉。回答这个问题会帮你找到生活和事业规划的中心。成功与否直接取决于你在工作最核心部分的表现如何。一个人一生所要承担的责任中，这一个无疑是最重要的：确定你所擅长的领域并确保它能给你的事业和收入带来最积极的影响。一旦你确定了这个领域，就全身心地投入，尽可能让自己成为这一关键领域中表现最好的那个。

加里·哈默尔在《竞争大未来》中告诉我们，那些优秀企业会提前5年规划本公司的发展，并且确立自己的核心竞争力，以便在市场上站稳脚跟。现在，这些公司仍然在执行这一发展计划，确保在将来它们仍能保持自己的核心竞争力。

你在列计划的时候也可以采用这一战略。你知道3～5年后，要想到达所在领域的金字塔顶端，你需要具备哪些核心竞争力？你需要掌握哪些技能？你知道这些技能和你现在运用的技能有什么不一样吗？你怎么开始学习这些技能？从今天开始，列一个计划来学习和掌握这些额外的技能吧！然后，每天按照计划开始行动！

十几年前，我们遇到一个客户，她在执行方面升职得特别快。以前，她很害羞，不敢在众人面前讲话，但后来，她做到了。她意识到为了达到成为公司副总裁的目标，她必须要从保护壳中走出来，培养自己公共演讲和展示的能力。于是，她参加了“宴会主持人俱乐部”，每天很努力地练习演讲的技巧。她的目标是首先成为一个合格的演讲者，然后，一个有能力的演讲者，最后，一个技巧高超的演讲者。现在，她已经超出了自己最初的目标，成了一名高级副总裁。

8个基本问题

以下是你开始战略规划之前必须要考虑的8个问题。好好利用你的分析思维，想想这几个基本问题。问题的答案会帮你找到一个理想的行业和职业方向。

1.价值观。在你的事业或者工作中，哪种价值观、品德、素质和特征是最重要的？

2.期待。想象一下5年后，你的工作或者事业干得很成功，那会是一幅怎样的画面？

3.任务。基于你的价值观，你怎样具体地实现你的期望？

4.目的。所有成功的经理人或企业家有一个共同目的——通过自己的努力或者事业帮助他人。你的职业或事业的目的是什么呢？

5.目标。为了实现理想，你要实现哪些具体的目标？

6.知识和技能。为了实现目标，实现理想，你需要在哪方面技高一筹？

7.习惯。为了成功实现目标，你需要养成哪些思维和行为习惯？

8.日常活动。为了成为你希望变成的人以及达到你想实现的目标，你需要参加哪些具体的日常活动？

记住，你思考的质量决定了生活的质量。越是问自己一些深入、犀利的问题，答案也就越有意义、对你越有帮助。就像提高人的思维没有止境一样，提高生活质量也是没有止境的。

根据对应法则，外在是内在的反映。内在不变化，外在就不会变化。对自己以及自己的价值观和目标了解越多，发生通向成功的积极变化也会更快。

应用练习

1.从本书附录所列的价值观列表中，选择3~5个最能代表你职业或行业组织原则的价值观念。

2.弄清楚自己对职业或行业的期待。你理想的职业或行业是什么样的？工作的大部分时间都在干什么？能收获什么？你想与怎样的人共事？你有着怎样的责任？你处于哪个行业？

3.基于你的价值观和期待，确定职业或行业具体的任务。

4.你工作或干事业的目的是什么？为什么人服务？

5.哪一个目标，是你一实现就对理想职业或行业的达成最有帮助的？

6.哪一个技能，假如你很擅长，就能够帮你实现最重要的事业/工作目标？

7.学习了本章，你会立即采取哪些行动？

“一个人只要一心想着自己的目标，就应该在心里画一条通往成功的直路，既不往左也不往右看。”

——詹姆斯·艾伦

第2章　从事哪个行业

“机会只偏爱那些有准备的人。”

——路易·巴斯德

有没有想过你目前从事的这个行业？是□否□

有没有想过你还能从事哪个行业？是□否□

本章通过阐释和论证目标设立和战略思维的核心来帮你确定你是谁以及你想要什么。第2章后面的应用练习列出了一些开始这个过程之前必须要回答的关键问题。

在你的职业或行业道路上反复遇到的这7个问题及其答案会帮你专注于思考，并指导你做最重要的决定。定期问自己以下几个战略问题，对任何一个问题产生新的答案都会对你的事业和工作方向带来巨大改变。

1.我从事哪个行业？

2.我还能从事哪些行业？

3.我的竞争力是什么？

4.谁是我的客户？

5.我的强项是什么？

6.我主要的弱点是什么？

7.在个人和事业发展过程中，我正处于什么位置？

本章探讨前两个问题，后续问题则会在下面的章节中谈到。

明确你的职业或行业

第一个也是最重要的问题是：我从事的是什么行业？这个问题可不如看起来那么容易。为了确立你的职业或行业目标，你必须首先学会明确你的工作，知道你能为你的客户、为你的公司做什么，不断拓展你的业务范围。千万不要满足于第一个答案，再多问自己一个问题，尽量去找到新的应用领域、新的市场和新的定位。

例如，20世纪初期，铁路部门仅仅把自己定位为铁路交通的供应商，没有看到新技术和新交通工具，如卡车和飞机，所带来的威胁。如果它们把自己定位为人和货物的运送者——交通供应商，那么应对新技术变革的姿态就会大不一样。

同样的，在计算机兴起的早期，很多公司做计算机的运营。它们把自己定位为免费信息的供应商，目标是吸引尽可能多的流量。但这些公司没有关注产品和服务的销售，没有把盈利当作重点，于是最终被行业淘汰。这些公司并没有看到互联网其实是一个通信与销售渠道，是跟其他行业一样，必须要把利润放在首位的。缺乏对环境和行业的准确定位，使它们损失了十几亿美元的投资。

在给自己的行业定位时，想一想，你的产品和服务是怎样影响其他人、其他组织的生活和工作的，二者是怎样发生联系的。考虑你现有的客

户和未来想发展的客户。在定位个人工作时，考虑一下你的老板和同事。想一想，你和你提供给各种组织机构的产品和服务给国内和国外客户带来了什么样的影响。

瞄准未来：你还能从事哪些行业？

接下来的一个问题是：如果一切都照目前这样发展，我未来将会在哪个行业？

想一下2年后以及5年后你的职业或行业是什么样子的。如果你对自己的工作或行业的定位没有什么改变，到时候，你会做着什么样的工作呢？如果继续照现在这样工作，是一个稳妥、可行的办法吗？或者，你是不是应该想想怎么改变一下？

先想象一下，你能干什么行业。假设你的知识背景、技能、一直经营的产品或服务、行业、市场突然改变了，你会怎么样？换句话说，如果你愿意对目前的职业或行业环境做出估量和判断，并且愿意付出行动，你能够进入哪些行业？

进一步分地话，想一想你应该在哪个行业。要想得出答案，你必须要进行一个深入的、全面的自我盘点、自我剖析。清楚了解你的技巧、能力、志向、精力，特别是意愿，然后分析一下你的职业或行业所处的市场。二者匹配吗？如果不匹配，那就做一些力所能及的改变让你的职业或行业在市场上蓬勃发展，或是选一个更加适合你的市场。这些问题都属于一生中面临的最重要问题：为了在未来能过上想要的生活，干自己想干的

工作，你必须要做出哪些改变？

应用练习

1.你目前从事什么行业？

2.你能从事哪些行业？

3.你应该从事哪个行业？

4.你不应该从事哪个行业？

5.在行业里，你必须要做出哪些改变才能让它变成一个理想的行业？

6.你个人能做出哪些改变让你的行业成为理想的行业？

7.学习了本章，你会立即采取哪些行动？

“想要了解现在的自己，必须要从过去寻找答案。”

——罗伯特·路易斯·史蒂文森

第3章　研究竞争

“事实绝不因被人忽略而停止出现。”

——奥尔德斯·赫胥黎

过去6个月时间里，有没有花时间从你主要的竞争对手身上学点什么？是□　否□

有没有想过你的主要竞争对手对整个市场做出了哪些贡献？你熟悉他们的业务或者营销策略吗？是□　否□

本章探讨了如何在组织和行业内部和外部识别你的竞争对手。这会帮助你制定一些在最短时间内战胜对手的策略。本章后面的应用练习会带你一步一步地理清你的客户需要什么？竞争能给你带来什么？你如何把自己的产品和服务扩大到最大限度来满足消费者的愿望和需求？

不管你是给别人打工还是自己当老板，竞争是商业活动中不可避免的。定价（无论是作为谈薪水的一个步骤还是一种营销策略）是一个很好的例子。你会怎样回答这个问题：谁决定你收费的价格或是你的薪资水平？你会说是你的销售情况，你的市场份额，或是你多年来的经验？很多人也许会说是他们的客户或者老板定的价，而另外一些人也许会认为是他们自己定的价。其实，这些都是你未来事业成功的重要决定因素。

但是，这些都不是最主要的决定因素。最主要的其实是市场上的竞争。无论你的公司是在开放的市场还是在一个组织内部销售商品和服务，

都会遇到竞争。为了发展而竞争，或是为了稀缺资源而竞争。因此，深入研究你的竞争对手，了解他们、同时了解你自己很有必要。

很多处在竞争当中的人都会犯一个错误，那就是化解竞争。聪明的竞争者不会藐视竞争、抱怨竞争、批评竞争或是轻视竞争，而是会尊重自己的竞争对手，让自己的企业学习对手。

调查研究你的竞争对手。他们做了什么才赢了那场促销大战或是成功应聘某职位？在市场渗入以及占领市场主导地位方面，他们有什么策略或者战术？他们如何定位自己的产品或服务？他们建立了怎样的联盟或网络来保证不同部门、不同分支机构之间的完美合作？客户为什么买他们的产品或服务？他们是怎样服务客户或者在组织内外建立关系的？他们的定价政策是什么样的？他们掌握了哪些技巧，或是接受了什么培训来跟上行业趋势？在质量控制上，他们有什么方法？他们加入了哪些志愿或专业组织？

一旦你有了强大的知识库和对于对手的深入了解，你就只需要关注自己，做好自己的事业。找到你的强项。你在哪些方面做得比你的对手好至少90%？你的独特卖点是什么？独特卖点就是你拥有的对你的消费者和同事具有价值、能够形成竞争优势、其他人或公司不具备的一种特性或技能。

一旦确定了你的强项，目光就要向外看。你怎样在市场上定位你自己或者你的产品或服务，让你的强项成为资本？你会采用哪种销售或营销策略？根据竞争性定价原则，你会给你的产品或服务怎样定价？

在研究竞争的过程中，时刻遵循范围最大化原则。举例来说，如果你自己做生意，你面临的竞争对手有可能不是单独的个人或公司，而有可能是另一个行业。比如，提供户外度假的企业是邮轮行业的直接竞争对手。两个行业都在竞争旅游产业这一块。

本章的目标并不是设计具体的销售和营销计划，这在随后会深入探讨。本章的目标是确保你对竞争的重要性有足够的认识，有计划、有步骤地去研究竞争，并且很好地实施计划、付诸行动。重点明确会大大增加你实现职业和行业目标的机会。

应用练习

1.你的竞争对手中，谁最成功？

2.为什么你的客户或潜在客户要去买竞争对手的商品或服务？他们这么做能得到哪些益处？

3.作为一个独立的人，你的强项是什么？

4.你的产品或服务的优势是什么？

5.什么是你的独特卖点？也就是什么能够让你的客户获益并且其他个人或公司却没有的？

6.让客户买你的而不是你对手的产品，你得让他们相信什么？

7.学习了这章，你会立即采取什么行动？

“伟大的思想需要起落架，也需要双翼。”

——查尔斯·道格拉斯·杰克逊

第4章　了解你的客户

“一个人除非对其他人的一生产生影响才能说是重要的。”

——杰基·罗宾森

过去6个月时间里，你有没有好好观察一下谁是你最重要的内部客户？最重要的外部客户呢？是□　否□

过去6个月，你有没有想过删掉一些价值比较低的客户？是□　否□

本章旨在找到一些建立以客户为中心的思想的方法。目的是为你的产品或服务找到理想的客户，并且采用有效的策略来吸引他们关注你的活动。本章后面的应用练习帮助你满足内部最重要客户的需求，意识到现在和未来的外部客户，另外，还要腾出时间和精力想一想哪些客户是你的生意不需要的。

你能识别出你的客户吗？你知道为了在职场上或行业内生存、发展，你必须要迎合哪些人吗？

客户有两类：内部和外部。内部客户的定义很简单，它是指那些将希望寄托在你身上同时你也把希望寄托在他们身上的人。根据这一定义，内部客户包括你的同事、员工。你的专业顾问，比如律师、会计等也可以被认为是你的内部客户。事实上，你身边那些你帮助的同时帮助你的人，从某种程度上来说就是你的内部客户。

外部客户是购买你产品的人。外部客户是所有成功商业模式关注的焦

点。准确识别这一类客户的能力——他们的满意度决定你事业的成功——是战略计划每一部分的核心所在。

在确定你的核心客户之前，先得回答几个问题。你的客户怎样定义“价值”？你能列出一些你的产品或服务给客户带来的好处吗？更深层一点，为了让客户满意，你知道他们想要或需要从你这得到什么吗？你能说出你的产品或服务是怎样提高客户的生活和工作的吗？

21世纪被认为是“消费者的时代”。消费者成为了商业活动的中心，这是以前从未有过的。你事业上的成功和生活上得到的回报很大程度上由你识别和满足核心客户的能力所决定。

如果继续保持目前的趋势，你未来的客户会是哪些人？如果你改变了自己的产品和服务，那你的客户又会是哪些人？如果你想爬到行业的顶端，那你的客户应该是谁？通过学习新知识、新技能，你能满足客户哪些期待？利用你现在的知识和经验，事后想一下，你能说出哪些你职业或行业内部的、现在你拒绝和他们再合作的客户的名字？你现在的客户名单包不包含一些不应该出现的人名或企业名？

如果你把客户分为价值高和价值低两类的话，最后一个问题应该不会太难。首先，确定并且分析一下最佳客户的特征。根据客户是如何加起来对抗你的竞争对手，把他们分为不同的部分。这样，你就能迅速判断谁是你的价值最高的客户了。现在，许多公司都采用这一办法来投入更多的时间跟精力给他们价值最高的客户，并且也在花时间、花精力争取更多这样的客户。同时，对那些价值不高的客户，他们花的力气也就越来越少。在很多情况下，他们甚至鼓励这些价值低的客户与别家公司进行合作。

我们都认识的一个成功企业家的例子可以说明这个问题。最近，他用了这种方法来给他的客户分类。他发现，公司80%的销售额来自20%的客户，利润的80%也来自这一部分客户。他决定，砍掉那些贡献率低于20%但在数量上达到80%的客户。他找到行业内一些他认为能够更好地服务这些客户的公司，然后把这些客户一一介绍过去。然后，他可以把所有的时间和精力放在这些高价值的客户身上。一年内，他的营业额和个人收入都翻了一番。这个策略对你有效吗？

应用练习

1.谁是你最重要的内部客户？

2.你的内部客户有哪些特殊要求？

3.谁是你最有价值的外部客户？

4.哪些人可以成为你的外部客户？

5.哪些人应该成为你的外部客户？

6.哪些外部客户你打算“炒他鱿鱼”——也就是你应该停止与哪些客户合作？

7.学习了这章，你承诺会立即采取什么行动？

“适合一个人穿的鞋子会夹另外一个人的脚。”

—卡尔·古斯塔夫·荣格

第5章　找到你的强项

“我无法想象一个不对生活付出全部的人能够取得成功。”

——沃尔特·克朗凯特

你能找到自己的强项吗？是□　否□

如果你知道自己的强项，你知道如何发挥这些强项来取得职业或行业的最大成就吗？是□　否□

本章探讨的是如何突出和确定你的强项，这些关键领域能给你带来最惊人的效果。本章后面的应用练习会带你关注这些你最擅长、最有兴趣、最具能量和活力的关键领域。

每个人都拥有独一无二的天赋和能力。如果你能适当地开发这些能力，它们会帮你达成生活中所有的目标。如果你想掌握自己的命运、实现自己的理想、创造一份成功的事业、拥有一份满意的生活，你必须要发现自己身上这些独特的天赋和能力，并且致力于开发、提升这些能力。如果你在自我发现的路上走的是正确的方向，会有5个标志。当你在一个能发挥你的天赋或能力的领域不断努力的时候，你会发现：

1.在这一领域中你表现出色，不仅仅是好，是非常非常杰出。

2.你从每天的工作中收获了真正的快乐。你觉得这份工作不仅仅是好玩、有趣，而是陶醉在其中。

3.你觉得自己干活有动力、非常投入、精力充沛。也许你之前还感到疲惫不堪，可是一旦让你干这件事，你就像打了鸡血一样充满干劲。

4.你的能量好像是会传染似的，你周围的人也都跟你一样活力四射。

5.你要提高自己的天赋和能力的想法受到鼓励。为这些能力，你给自己设定了一些高标准、严要求。你的动力源自内在，你意识到这些才能如果适当发展，将会帮助你实现人生中最有价值的目标和理想。

如果够幸运的话，我们会发现有些人已经找到了自我发现和自我训练的平衡点。如果我们能跟这样一个人共事，那的确是幸运的，因为我们能直观地看到一个人掌握了过上令人满意生活的钥匙。我们要向他学习。

你只有发现并且培养自己的天赋和能力到一定程度之后，才能获得成功。到那时，你才能获得外部成就与内心满足感的平衡。

应用练习

1.在哪些领域，你的表现不仅仅是好，而是非常出色？

2.哪种活动让你觉得最快乐？

3.哪种活动让你充满活力？

4.在哪种活动中你发现周围的人都非常活跃？

5.在行业中，哪一部分是你最想学习，最希望有所成长的？

6.为了在三五年后成为行业里10%的精英，你需要具备哪些核心能力？

7.学习了本章，你准备立即采取哪些行动？

“利用你的才能。没有鸟唱歌的森林会一片寂静，除非有一只唱得最好的鸟。”

——亨利·范·戴克

第6章　解除限制因素

“困难是历史永远不会接受的借口。”

——爱德华·默罗

在实现职业或行业目标的过程中，有没有发现哪些限制因素？是□否□

你有没有想过用一些办法来克服这些因素？是□　否□

本章探讨的是如何鉴定一些生活中阻碍你变成理想的人以及实现你目标的因素，这些因素可能是私人的、职业的、内在的、外在的。本章后面的应用练习会带你探究自己的职业或行业目标，探讨实现这些目标的困难之处，以及克服这些困难的策略和办法。

复杂的活动——从建一个生产设备到协商上下班时间——有一个共同的特点就是包含了一个限制因素，直接影响你完成工作和实现目标的速度。

举例来说，建造一个工厂可能会因为错过了交货日期、不按计划的土壤或水测试而推迟。你上下班，也会因为一段高速公路每天早晨固定时间堵车而推迟。这些制约因素会决定你多快实现你的目标，以及会不会实现。

实现任何一个目标，第一步要先确定所要完成的任务。然后，分析每一个步骤，看看有哪些限制因素（见图6-1）。换句话说，在你设定的时

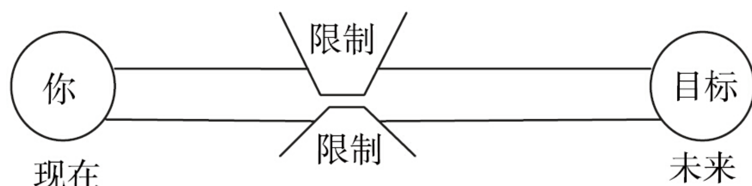
间内，有没有哪一步会阻碍你实现目标。

此时此刻，问自己一个问题：为什么我还没有实现我的目标？

举例来说，假设你的目标是增加50%的收入，为什么你还没挣到那么多呢？如果你想提高自己的健康水平，为什么没有每天坚持锻炼呢？简单的一问一答就会帮你找出那些阻碍你实现目标的限制因素。

限制理论

限制因素：每一个目标或每一个正在进行的工作都至少有一个限制因素，这一因素决定了你能多快实现目标或者完成工作。
哪一个因素决定了你实现目标的速度？



1. 清楚你的目标。
2. 识别你的限制因素。
3. 专注于减轻这一因素带来的影响。

图　6-1

思考一下：只有一小部分限制因素（20%）是外在的，而大部分（80%）属于内在因素。你的生意也是这个道理，80%的限制因素出自组织内部，而非外在环境。如果你还没有达到理想的收入水平，没有时间或动力每天锻炼，或是没能让你的生意获得理想的收益，问自己这些问题。你会发现问题的答案不外乎关于你的习惯、信仰、态度、想法以及所掌握的技能的范围和水平，或是缺少这些技能。

成功的人在寻找外部原因之前总会先找找自身的问题。他们会问："是什么阻碍了我？""我们组织内部的什么阻碍了我们的前进？"一旦你设立了一个重要的目标，第一步要先从自身做起，然后再向外看。你能控制自己的时间、行动、态度，就一定能控制自己的生意。你能走多远？态度和精力将会发挥重要作用。因为人类影响和控制他人及外部事件的能力是有限的，所以我们要从自身开始。遇到新的挑战，一定要问："我自身的什么缺点阻碍了我的进步？"

应用练习

1.你对自己的职业的主要目标是什么？

2.实现这一目标的限制因素是什么？

3.你将如何克服这些因素？

4.你对自己的行业的主要目标是什么？

5.实现这一目标的限制因素是什么？

6.你将如何克服这些因素？

7.学习了本章，你会立即采取哪些行动？

"困境才能显示人的本质。"

——爱比克泰德

第7章　你在S形曲线的什么位置

“改变并不是那么容易的，甚至是由很坏到很好。”

——理查德·胡克

你是否经常翻看你的职业或行业计划来评价它的有用性？是□　否□

你是否会经常增加一些新点子来确保你能成功应对影响你职业或行业的种种变化？是□　否□

本章研究了S形曲线，它表示的是每个企业都会经历的生命周期。理解这一周期有助于你更好地应对职业或行业出现的风险和机遇。本章后面的应用练习会帮助你更好地理解不同时期的不同特点，包括上升、下降以及平稳时期。

如果你仔细观察，你就会发现职业和行业的发展遵循着一种周期规律，如同四季的变化。很多企业的发展趋势都呈现出一种横放着的“S”形，这就叫做“S形曲线”。当一个商业活动开始的时候，它处于“S”形曲线左边的最高点，紧接着的学习期势头会有所下降，然后，在成长期又会回到高点，一段时间趋于平稳后又会再次下降（见图7-1）。

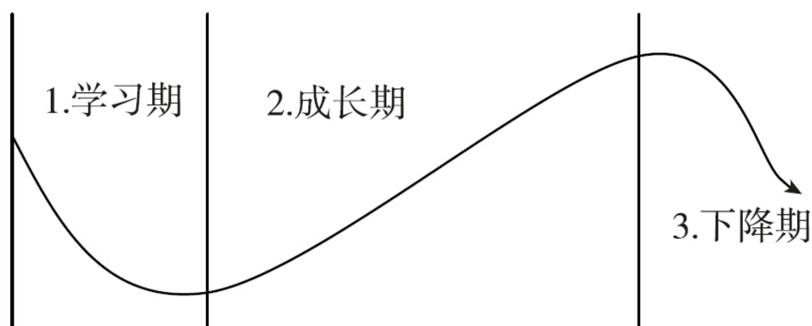


图7-1　“S形曲线”

“S形曲线”所呈现的循环周期不仅适用于职业发展和商业活动，还适用于产品和服务、人际关系、组织机构的发展和民主国家与帝国的历史演变过程。

花一分钟时间想一下，你的生活和事业是从什么时候开始走下坡路的？你是否觉得自己处于第一个阶段——学习期？还是第二个阶段——成长期？或是处于第二阶段与第三阶段的中间——平稳期？或是在第三阶段——下降期？

让我们仔细分析一下每个阶段的不同特点。阶段一，学习期，是一个高度活跃的时期。正值你的工作或者生意起步，你会同时遇到机遇和困难。既表现出新的积极性，又从中学习。你投入大量的精力和时间，希望获得事业上和经济上的回报。大部分新成立的企业都过不了阶段一，要么他们缺少毅力，要么缺少方法，要么二者都缺。新成立企业的高失败率证明了度过阶段一是件很难的事情。

如果你成功度过了阶段一，你会进入到令人兴奋的“成长期”。在这一

阶段，业务量和收益会大幅增加，各种可能性也大大增加，是一个充满活力、令人兴奋的时期。整个职业或行业都呈现出积极发展的态势，事情总会出现转机，即使是错误也是让你学习和成长的好机会，一切都朝着成功的方向进行。

在阶段三“下降期”，工作和生意会经历一段销售额、回报率和兴奋度的下降。收益降低、热情消失、士气回落。阶段二里展现的激情和活力日益消退。你会质疑自己是否选对了职业或者是否应该在这个行业继续待下去。

成功的人会通过经常查验自己在“S形曲线”上的位置来确定自己的职业或生意是否良好。对于那些会影响他们未来发展或未来事业发展的不利因素，他们总能快速应对、果断出击。

在阶段一，你的勇气和毅力会帮助你维持对自己的职业或行业的发展愿景。制定和执行策略的灵活性也是实现目标的一个关键要求。

在阶段二，好好享受成长的喜悦，但别忘了要时刻跟踪经济和市场行情，别被一时的成功冲昏头脑。时刻做好准备调整自己来保持竞争优势。无论是对职业还是你的生意，你的第一要务是承认并且认清市场上出现的变化和带来的影响，以便及时调整你自己和你的生意来确保持续的发展。

在阶段二，充分利用获得的收益和利润建立必要的现金储备，作为这个阶段的缓冲，因为随时要面临各种突如其来的挑战。

如果你没能关注周围变化的环境，你和你的职业或生意就会被变化所代替，然后处于下降期。在这一时期，旧的个人习惯和经营方式不再发挥

作用。如果你确定自己处于下降期，解决办法很简单。问自己我们在前面章节讨论过的个人战略规划的问题。你的目标就是要通过重新确立你自己和你的职业或行业目标来应对变化的外部和内部环境，从而从阶段三进入新的阶段一。这一阶段的风险很高：你必须顺应环境，做出调整，否则就会被淘汰。这些挑战虽然令人望而却步，但同时也提供了一个提高领导能力、反思职业或行业目标、为你的工作重新注入活力的机会。所有职业和行业都必须在阶段三进行调整和再创造，这是21世纪的一个显著特征。要想在职业上获得长足发展或是让企业盈利，必须要经历这样一个考验。

应用练习

1.你个人处于“S形曲线”的什么位置？

阶段一，学习期？　___

阶段二，成长期？　___

阶段三，下降期？　___

2.如果你处在阶段一，你会做什么来保证自己顺利度过这一时期并且进入阶段二？

3.如果你处在阶段二，你会做什么来应对对你造成影响的内部和外部力量，从而适应各种变化？

4.如果你处在阶段三，你会采取哪些行动来重新创造你自己，然后进入下一个阶段一？

5.你的生意处于“S形曲线”的哪个位置？

阶段一，学习期？___

阶段二，成长期？___

阶段三，下降期？___

6.如果处于阶段一，你会采取哪些行动来保证你的生意不被打垮，并且顺利进入阶段二？

7.如果在阶段二，你会采取哪些行动来面对影响你的内外部力量，从而成功应对任何变化？

8.如果在阶段三，你会采取哪些行动重新创造你的生意，并且让它进入到下一个阶段一？

9.学习了本章，你会立即采取哪些行动？

“商场如战场。如果大的战略是正确的，小的战术错误是可以犯的。企业最终还是会走向成功。”

——罗伯特·伍德将军

第二部分　提高效率

第8章　提高生产力的11种方法

“数百万渴望不朽的人却在一个阴雨的周日下午无所事事。”

——苏珊·厄茨

你有没有仔细考虑过安排时间以获得最佳效果的方法？是□　否□

你有没有仔细考虑过工作获得最佳效果的方法？是□　否□

本章介绍了11种帮你提高工作效率，管理时间的方法。本章后面的应用练习会帮你明确自己的个人或职业目标，调整行动来尽快地实现这些目标。

工作效率是一个领域内成功人士与非成功人士的主要区分点。一个行业内的高端人才知道如何在短时间内取得比大部分人更多、更好的成就。提高效率是实现个人和职业目标、获取成功的关键一步。要想做到高效率，关注以下11个重要方面：

1.制定清晰的目标，并把它写下来。因为更高的效率来自清晰的目标。目标设定是我们培训的关键一环。众所周知，一个清晰具体、可衡量的目标才能有效指导行动。首先，它要反映你的想法，并且要在可实现的范围内；其次，它必须要跟你的价值观契合；最后，要有时间限制。另外，为了更加真实和具体，必须要把目标写下来。目标越清晰，越具体，

你越有可能在较短时间内实现它。

2.列一个清晰的行动计划。接下来，如果你想让你的效率“极速”升高，那就保证要有一个清晰的、手写的行动计划。计划越详细，执行就会越容易。在计划上花1分钟时间会在日后的执行当中为你节省10分钟。

3.确定优先顺序。第三步是给你的列表排序。在行动之前先对你的列表做一个分析，确保先从最有价值的任务开始做起。是否“最有价值”取决于做成这件事或没做成这件事的潜在后果。价值高的任务有意义非凡的效果，而价值低的只有很小的意义或者没有任何意义。

4.集中注意力，不要分心。在这一步，选择一个价值高的任务去做，在完成之前都不要放松。一心一意做一件事会比你“三天打鱼，两天晒网”更快地完成任务。如果在创业中你能做到一心一意，那你所花费的时间能减少80%。

5.延长工作时间同时增加休假时间。如果早点儿上班，晚点儿下班，午餐时间也用来工作，你就能成为所在领域工作效率最高的人了。早上班和晚下班可以帮你避开上班和回家的高峰期，为你高效的工作日多增加2～3小时的工作时间，又不会影响你的生活状态。从额外的几个小时里，你能够收获很多的益处，又不会让自己的整个计划受到影响。同时，在安排定期休假的时候要多留心。以周末举例，如果周末休假已经成为了日常惯例，不妨安排其他2～3天的短期休假吧。慢慢地，可以安排一些更长的假期。休假的时候，不要想任何工作上的事情，尽情地享受除工作以外的生活。这可以让你头脑清晰，活力重现。当你再回到工作，你一定会为自己迅速提升的工作效率而感到惊讶的！

6.做事的时候就要努力去做。只要是工作时间，就要一直专心投入。别浪费时间，也别沉迷于社交，毕竟社交是在团体聚会或是受教育场所该干的事，而工作的地方并不一样。办公室就是埋头工作，辛苦忙碌的地方。照这样做的人，工作效率往往增加一倍，实现目标的速度也比他们想象的要快。

7.加快脚步。在工作中，要培养一种紧迫感，保持一种更快的步调来完成所有事情。让自己忙碌起来。快速应对每一个任务。只需加快脚步，你的工作效率就会大大提高。

8.机智灵活。重视所干工作的价值。尽管花多少时间是很重要的，但最关键的还是完成工作的质量和数量。再重复一遍，如果你在一些价值较高、收益较好的工作中花费更多的时间，每个小时所获得的收效也会更好。

9.让工作跟技能匹配。技能和经验是十分重要的。如果你做一些自己十分擅长又有经验的工作，你必定能用更少的时间完成更多的工作。尽力在最重要的事情上保持高效率。在最关键的事情上一贯表现突出，是实现自己目标最迅速也最有效的方法。

10.整合你的工作。把相似的工作归类，然后在同一时间把它们做完。在同一时间内打完所有电话，完成所有的预算，或是制作所有的幻灯片能让你提高速度和做每类工作的技能。如此一来，你就能更加自如地打电话，更精准地做预算或是更高效地设计下一个幻灯片。将类似的工作逐一做完会缩短80%的工作时间。

11.简化步骤。将工作中的很多步骤整合在一起成为一个单独的任务，并且省去不必要的部分。如果可以的话，那些意义不大的工作可以完全省略。

以西北互助人寿保险公司为例。十几年前，他们批准新保单的程序是由24个人、分24个步骤来实施的，一般要花6周时间。他们在市场上的地位深受那些批准时间较短的保险公司的威胁。公司后来将24个步骤中的23个步骤合并在一起，交给一个人来负责。这个人会详细核查保单的每一个细节，然后交给主管。然后，主管只需审核第一个人的分析，然后决定通过或者不通过。将24个步骤压缩成两个让这个公司在24小时之内就能收到新保单的反馈，而且中间几乎不会有任何差错。正因为有了如此快速的一套处理体系，西北互惠人寿才能在每年多承保几亿美元的保险。

竞赛仍在持续

不妨做下面一个游戏：挑战你的工作记录，看看每天能完成多少有价值的工作任务。列一个计划表，标明截止时间，尽力在截止日期前完成所有任务。看看你能在更短的时间内多完成多少任务。

利用形象化思维来指导你的工作。把自己设想成一个工作效率特别高的人，设想自己在一段时期内达到了工作上的巅峰状态，效率最高，工作量最大，而且在最合适的时机做了最合适的事，在很短时间内就完成了一大堆工作。你对自己的表现十分满意，信心倍增、激动不已，体会着常人难以体会到的神奇能量的“涌动”。

设想自己5年后成为了所在领域最富有成果，最成功的人之一。那会是什么场景呢？想一想自己的外表，工作时的样子，着手做的项目以及工作的原则。你的同事会怎样评价你，以及你对他人的态度？让这些画面来指引你目前的工作吧。

设想日后工作的情景，回答下列问题：

1.为了迅速提升工作效率、表现更好，我还应该掌握哪些知识和技能？

2.为了提高工作效率、改善工作的完成效果、增强注意力、加强自律和持之以恒的品性，我应该养成哪些最重要的习惯和行为方式？其他品性，是不是也很重要？

每天都寻找方法来提高自身效率，你一定会大大提高。

应用练习

1.你最重要的10个目标是什么？

2.认真考虑这10个目标，选择一个立即实现就能对你的生活产生最强烈、最积极的影响的目标，这就是你现阶段的终极目标。

3.实现终极目标的期限是什么时候？

4.阻碍你实现终极目标的因素有哪些？

5.实现终极目标，你还需要掌握什么知识、技能或是素质？为了掌握

它们，你会采取哪些行动？

6.为了实现终极目标，你还需要谁的帮助和配合？

7.学习了这章，你会立即采取什么行动？

“做出人生重要决定的时候，是没有声音的。命运总是悄悄地流传开来”。

——艾格尼斯·德米勒

第9章　帕累托法则

“每天早上计划当天事务并按计划去做的人等于是在忙忙碌碌的生活中抓住了一条穿过迷雾的线。”

——维克多·雨果

最近你有没有想过如何能从给职业或业务投入的时间中获得最大的回报？是□　否□

你知道自己的每小时工资率是多少吗？是□　否□

本章探讨了高价值工作与低价值工作的区别，提出了几点建议，确保你的大部分时间都花在最有意义、最有收获的工作上。本章后面的应用练习会一步步地指导你进行一个细致地计时工作，这个工作会为你的付出换来最大的回报。

在提高效率的方法中，最重要的是高效利用你的时间。这里有3个简单的法则可以保证你在所花费的时间上获得最大的回报。

1.对价值高的工作投入更多的时间，价值低的少投入或不投入时间。

2.开始做一些新的、有成效的事情，并且（或者）不要做一些重复的、没有成效的事情。

3.花尽量多的时间去做一些重要的和（或）紧迫的事情。

帕累托法则

意大利经济学家和社会学家维弗雷多·帕累托因把数学应用到经济学分析中而著名。他提出了一个重要的时间管理概念。在他的第一部作品《政治经济学讲义》（1896~1897）中，他发表了著名的“收入分配法则”。他用一个复杂的数学公式来论证长久以来，世界上任何一个国家，收入和社会财富的分配都遵循着一种固定不变的模式，那就是：社会上20%的人拥有80%的收入，掌握了80%的社会财富。

现在，帕累托的这一法则已被广泛应用于其他领域，人们称之为80/20法则。从广义来说，这一原则是指你获取的80%的成就其实只来自于你付出的20%。

我们生活中的很多方面都体现着帕累托法则。仔细想一下，很有可能我们20%的人际交往制造了生活中80%的快乐；20%的信仰决定了80%的态度，如此，等等。

帕累托法则还存在于我们工作的方方面面。比较典型的一个例子就是，20%的消费者购买了80%的商品。20%的产品创造了80%的利润；20%的营销活动产生了80%的营销效果；20%的员工做着80%的生产性工作。

这些跟个人的效率有什么关系呢？有很大关系。帕累托法则是你在工作中所能利用的一个非常重要的工作原则，可以帮助你提高工作效率。如果将它应用到时间的管理上，你将会收获意想不到的结果。

一般来说，提高效率有4种方法。也就是，在较少的时间内创造更多的劳动价值：

1.有些事要多做。

2.有些事要少做。

3.做一些现在还没做的事情。

4.不要做你现在正在做的事情。

首先看前两个：有些事要多做和有些事要少做。根据帕累托法则，决定多做哪些，少做哪些就会很容易。一般有以下4个步骤：

1.找出你的各项工作中价值最高的部分——只占你工作量的20%，但创造了80%的价值。

2.找出你的工作中价值最低的部分——你工作量的80%，但只有20%的价值。

3.花更多的时间在价值高的工作上。

4.尽量委托或减少你的价值低的工作。

这样，你的时间得到了最好的利用，要如何调整也变得十分清晰。如此利用帕累托法则会让你的效率提升到一个新的层次。

每小时工资率

区别价值高和价值低的工作的一个简单办法就是问自己这样一个问题：我会花这样的小时工资率来做这个工作吗？作为一个简单的经验法则，用年收入除以2000就是每小时工资率。比如，你每年赚10万美元，你的小时工资率就是50美元。每年赚15万美元，就是75美元。每年赚5万美元，就是25美元。

几年前，有一个客户，是金融服务行业的一个年轻女性，她告诉她的教练，她每天早上花两小时给她的客户送甜甜圈。她解释说她想用这种方式让她的客户感受到她的关心。她年收入75000美元，目标是赚到现在的两倍。当教练问她是否愿意每小时花37.5美元来送甜甜圈时，她回答说："当然不会！难道我疯了吗？"然后她明白了这个问题的含义。没错，她的每小时工资率就是37.5美元。事实上，是她自己支付了这笔钱来送甜甜圈。后来，她决定雇一个学生来帮她干，每小时付给他10美元。这样，她每天节省了两小时，一周就节省了相当于一天的工作时间，然后她把这个时间投入到价值高的工作中去。10个月后，她实现了收入翻倍的目标。

如果你能在工作中用到80/20原则，你的生产力也会发生积极的变化。将大部分时间和精力投入到价值高的工作中，尽量委托别人做或是减少价值量低的任务。

应用练习

1.你最重要的业务目标是什么？

2.你现在的每小时工资率是多少？（年收入除以2000。）

3.你理想的工资率又是多少？（理想年收入除以2000。）

4.详细记录你一周之内所干的事情。或许你可以用律师和会计用的时间表，每15分钟为一段。这或许需要很强的自律性才能做到，因为在企业里，老板要的是结果，不是时间。但是，你仍然需要坚持下去。把它当成一种投资，没准以后可以生成很多利息。每天晚上仔细检查你的时间表，根据每项工作对实现业务目标有多大作用，分1到10，给每项工作划一个等级（最高的是1，最低的是10）。列出1级和2级的工作，它们就是你最重要的20%。

5.再次回顾你一天的工作。用星号标出其中的空当时间，在这些时间内，你做了某项工作，付给某人你的每小时工资率。再看一遍，用星号标出你做了工作，付给某人你的理想工资率的那些空档时间。

6.现在，回顾完了你一周的工作情况，列一个表，表上要包括：

（1）你占20%的价值高的工作（比如，标有等级1和2的事情）。

（2）付给别人你现在的每小时工资率所做的事情。

（3）付给别人你理想的工资率所做的事情。

继续，还是像前面说的，要花尽可能多的时间给你的价值高的工作，也就是对你实现目标最有用、最为重要的20%的工作，以及那些你付出现在的或者理想的工资率的事情。还有，尽量委托别人做或是尽可能减少做一些没价值的事情。

7.学习了这章，你会立即采取什么行动？

“成功的人就是在做那些失败的人不喜欢做的事情，并且养成习惯。”

——托马斯·爱迪生

第10章　归零思考法

“大部分不幸都是滥用时间造成的。”

——拿破仑·希尔

你最近有没有思考过，你职业或生意的哪些方面是否还值得你继续投入时间、金钱、精力或情感？是□　否□

你是否准备改变那些假如你刚开始就知道了你现在所了解的东西，你就不会投入进去的关系、习惯或是行为？是□　否□

本章探讨的是如何进行归零思考法。归零思考法是一种帮你找到职业或生意中最关键的人际关系和工作内容、并指导你投入精力来实现目标的一种过程。本章后面的应用练习会帮你确立目标，思考自己的个人和职业习惯，人际关系，以及鉴定你是否将时间和精力都投入到了正确的事情上去。

习惯决定一切。每一天从早到晚，是你的习惯指导了你的语言、行为和对事情的反应。习惯和生活品质有着紧密的关系：那些成功的、幸福的人大多具有好的、积极的、有高效生产力的习惯；而未能成功、过得并不幸福的人，他们的习惯会对他们带来不好的影响，甚至阻碍他们的进步。

定期进行归零思考是一个非常好的习惯。在进行思考之前，你必须时常问自己这样一个问题：生命中有没有一些事情是你已经做过的，但是如果在做之前就知道了后面所发生的事，你就不会再做了？

先从人际交往开始吧。有没有一些人际关系是你付出了精力、时间、情感或者金钱，但是如果你事先知道了后面所发生的事，你就不会再投入了？

再来看你的职业或工作。你是否处于一个跟你的价值观和技能不相匹配的组织里或位置上？你有没有在你的公司或部门内部建立人脉或者联盟？如果你在经商，你的产品或服务里有没有一些，假如你知道了现在的事，先前就不会生产或提供了？有没有一个市场是你现在正身处其中，但如果再给你一次机会，你不会再进入的？有没有一些消费者是你再也不会去争取的？员工你不会再雇的？生产过程你不会再采纳的？分销渠道你不会再用的？营销策略不会再采纳的？

如果你有一个回答“是的”，就有另外一个与之密切相关的问题：为什么你还在这个组织或是位置上？为什么你还要保持这个关系？为什么你还在卖这个产品或服务？为什么你还要继续针对这个市场，针对这些消费者？为什么你还继续用这个职员？为什么你还用这个生产过程？为什么你还采用这个策略？等等。

有一点点常识的人，都不会在无意义的事情上浪费时间。当我们和人建立关系、雇用人员、投资或开展一项营销策略，我们是相信它们会给我们带来好处。经过一段时间，我们的需求发生了改变，环境也随之改变。过去有意义的事情在今天却显得没有什么意义。但是，我们太忙了，没有注意到这些变化，并且，我们总是习惯性地保持着一种落后于时代的状态。

在归零思考的过程中，你暴露出了自己生活中的若干小习惯。接下

来，问自己一个问题：我接下来要怎么做？一般情况下，回答都是彻底根除这些阻碍我们的因素，然后继续向前。但是，并非所有的事情都非黑即白。举个例子来说，对于一段失败的婚姻，最明智的决定绝不是急着挣脱它，而是通过咨询、寻求建议来解决问题，让感情重归于好。然而，在生活和事业中，我们常常发现去掉那些陈旧的、没有用的甚至有害的部分，重新调整生活重心才是明智的决定。

再回到我们前面举的例子，那个女客户决定把每天早上给客户送甜甜圈的任务交给其他人来做。她把节省下来的每周10小时的时间投入到价值高的任务上去，从而实现了10个月收入翻番的目标。有趣的是，在做这个正确的决定之前，她也问自己：如果知道了现在的状况，之前还会不会那样做？她总结说，之前那样做完全是为了在事业初期了解客户，而现在，这种行为已经变成了她的竞争力，是区别于他人的一个独特标志。所以，她决定重新开始送甜甜圈，但这一次，不再把它当成习惯，而是一种独特的、更有效的商业策略。她还决定，要运用归零思考的方法定期思考这一策略，以达到更好的效果。

进行归零思考以及采取具体的行动是需要勇气和付出努力的。你必须首先对自己诚实，然后才能坚定地做出改变。

从现在开始，习惯性地问自己归零思考的问题：假若你之前知道了现在的事，有没有什么是你不会再做的？仔细思考那些答案有可能为“是”的工作任务或因素。然后，决定要改变它，让它重新发挥作用还是淘汰它。当你淘汰掉一些负面的、没用的或是起反作用的部分，代替的是一些新的、积极的部分的时候，你会发现效果是惊人的。你的精力会更加旺盛。

你的内心会更加平静。更重要的，你的生产力会大大提高。

应用练习

1.你最重要的目标是什么？

2.反思你的生活。如果过去你经常做某件事，你知道了现在会发生的事：

（1）有没有一些人际关系是你今天不想去建立的？

（2）有没有一些健康、健身、饮食或生活习惯是你今天不会去坚持的？

（3）有没有一些时间、金钱或感情的投资是你今天不会去做的？

3.反思你的生意。如果你过去经常做某件事，你知道了现在会发生的事：

（1）有没有一些产品或服务是你今天不会出售（或提供）的？

（2）有没有市场是你今天不会进入的？

（3）有没有消费者是你今天不想去招徕的？

（4）有没有销售方法或过程是你今天不会用的？

（5）有没有销售渠道是你今天不会用的？

（6）有没有员工是你今天不会雇用，不会升职也不会派给他一个特定任务的？

（7）有没有一些业务流程或方法是你今天不会再用的？

（8）有没有一些营销策略是你今天不会再用的？

（9）有没有操作系统是你今天不会再用的？

（10）有没有一些技术体系是你今天不会用的？

（11）有没有一些合作、合资公司或投资是你今天不会再参与的？

（12）有没有一些企业是你今天不想加入的？

4.学习了这章，你会立即采取哪些行动？

“我们重复做什么，我们就是什么。优秀，不是一个举动，而是一种习惯。”

——亚里士多德

第11章　有效委托

“我们所想的、所相信的最后都没有意义，唯一有意义的就是我们所做的。”

——约翰·拉斯金

你经常把那些投入了时间和精力却收不到回报的事情委托给别人去做吗？是□　否□

你的委托技巧还有没有提升的空间？是□　否□

本章探讨的是有效委托的全过程。在工作中，将一部分事情委托给别人去做或外包是很有必要的，因为这样你就可以集中精力到一小部分对你的职业或生意最有价值、最有意义的事情上去。本章后面的应用练习会教你鉴别能够委托的任务、选择合适的接收人并明确委托任务、列计划表来管理这些任务以及尽一切努力支持这些任务的完成。

时间是最宝贵的资源。幸运的是，每个人一天当中拥有的时间是相等的。既然如此，为什么有的人一天完成的工作要比其他人多得多呢？

答案不难发现。每一个生产力高的人都明白杠杆原理的重要性——花较少的力气、用较少的资源获得较多的成果，而他们在实际工作中也的确掌握了这一方法。

利用时间的方式有很多种，在接下来的两章中我们会逐一讨论。本章的重点是通过委托任务来学习利用杠杆原理，了解有效委托的10个基本原

则。

把精力集中在价值高的任务上

在前面的章节中，你已经掌握了如何区分价值高和价值低的任务。根据帕累托法则和每小时工资率，你知道了哪些是价值高的任务，并且决定花大量时间和精力投入到价值高的任务中去，而把价值低的委托给其他人或是省掉不做。利用归零思考法，你知道了哪些是要省略不做的事情。在决定要委托的工作或任务中，这是十分必要的。有效的委托会让你抽出身来，花更多时间投入到那些对你的生活和事业最有帮助的事情上去。

做你最擅长的事；剩下的委托别人来做

按照第一个原则来做的必然结果就是做你做得最好的、最擅长的事情，把剩下必须要做的交给其他人。你做得最好的事情很可能就是你的小时工资率所对应的事情。

所以，第二个原则换种方式来说，就是“将那些比你的小时工资率（或理想工资率）低的人能做的事情统统委托其他人来做”。比如，你的目标是每年赚10万美元，那就把那些你不愿花每小时50美元来做的事情交给别人来做，这样，你就有时间做一些值每小时50美元或者更多钱的工作。对达不到你每小时工资率的工作投入任何时间都是一种无效的投资。

委托给已经证明了的有能力的人

决定了哪些工作要委托出去，下一步就是选择一个能接手你工作的人。如果你把重要的工作交到一个没有能力的人手上，你就是在设计陷害那个人的同时，也让自己陷入失望和痛苦当中。

这并不是说那个人要跟你一样能干，但是要具备足够的技巧和经验来完成你要委托的任务。仔细选择吧。这不仅是为了那个人的最大利益，同时也是为了你的最大利益。

明确任务

清楚你要的结果。你委托的任务完成之后，你想达到什么样的效果？把你的想法仔细解释给接手你工作的人听，然后让他（她）谈一下他（她）对这一任务的理解。如果他（她）的理解跟你想要的并不完全一致，那就再细致地解释一下，然后让他（她）再次反馈给你。如果你们一开始就无法达成共识，那这个任务几乎没有成功的可能性。

还要花时间解释一下为什么这个工作非常重要。只说“要什么”而不解释“为什么”会让人觉得枯燥无味又没有意义。你希望这个人能高效出色地完成任务，动力就源于他（她）对这件事的意义的理解。

定一个最终期限

给委托的工作定一个最终期限，千万别模模糊糊的。一些模棱两可的目标，如“下周某个时间”或是“你完成的时候”都不能给你太多帮助。没有一个明确的期限，工作的人就没有紧迫感，工作也会被无限期地拖延下

去，这会让你们双方同时陷入窘境。

建立标准

委托人和接手人都具备判定任务执行过程的能力，是十分重要的。具体来说，你如何判定这个过程？对评判的标准，两人要达成共识。

商定资源

有效委托的一个重要部分就是确保接手人有快速完成这个任务所需要的资源。

你希望这个任务能有效完成，于是你会授权给接手的人，让你自己抽出更多时间给价值高的任务。因此，要确定接手人需要哪些资源，并且保证这些资源他（她）能够利用到。比如，你要把投资意向的陈述介绍交给未来的投资人去做，对方会要求你给予他（她）研究材料和一定的后勤保障。

仔细讨论这一部分，确保你们双方已经就资源问题达成一致。然后采取行动，确保这些资源能随时提供。

商定结果

接手人成功完成了被委托的任务，会有什么结果？这些结果该不该给本来有责任完成它的人知道？这些结果对他来说还重要吗？会不会激励

他？结果不一定要很巨大，但一定要对他有意义，否则是无用的。情感上的输入会产生最大的效果。

相反的，要是任务完成的情况不能让你满意该怎么办？这一结果仍然对本来该完成的人有意义吗？当然，同样的，情感统治理智。

就任务完成的结果进行一场开诚布公的谈话吧。要善于接纳建议。你觉得对他人重要的东西恰恰对你也很重要。你们必须就结果达成一致，而结果必须是重要的、有意义的。

当任务完成，或是过了期限还没有完成，一定要遵守你的诺言。说话不算话会让你未来在沟通和执行任务中无法得到别人的信任，而这会有损于你未来关于有效委托的能力。

写下来

在委托任务之前，还有一项重要的步骤。把整个过程用纸质的协议写下来，然后双方签字。从心理上来讲，这是将你们双方的共同意志转变成了承诺。

让接手你工作的人准备纸质协议是有必要的，这是唯一能确定你们双方联手合作的凭证。如果初稿并不能准确代表你的想法，那也不必惊讶。只要能快速纠正，你应该感激你及时知道了对方的误解。记住，确保接手人充分准备来完成任务是你的责任。

检查完成情况

当心委托的陷阱，然后不去管它。有效委托并不是退位让权。你必须要给这个任务建立一个评判标准和时间限，然后设计一个体系，通过检查这两项来监督整个过程。这样，你就能及时发现并解决出现的问题，避免最后问题越变越坏，耽误整个任务的完成。

针对有效委托，还有四点需要补充：

第一，我们在这里讨论的适用于一些较为复杂的委托行为。在第9章提到的一个培训的客户，将她每天早上给客户送甜甜圈的任务委托给别人，这似乎有点夸张，但是，最基本的原则也都适用。所以，在利用这里提到的这些原则的时候要用常识来判断，具体问题具体分析。

第二，你如何利用这些原则，还要看你的委托人的能力和经验。比如，在专业的棒球比赛中，教练并不让替补队员在关键时刻替补击球。因为，这不是他的强项。

第三，避免犯很多企业家都会犯的错误——不要因为你的手下没有人能完成这个任务就放弃自己的利益。成功的企业家充分利用外包获得的好处。比如，你要做一个销售展示的幻灯片，你花了很长时间，而且做得并不好，这个时候，你可以考虑一下外包——把这个任务交给一个独立承揽人来做，他是这方面的专家。你的幻灯片会好很多，而且你还可以省下时间投入到价值更高的任务上去，这个应该是你的强项。

第四，不管这些看起来有多难，都要试一试。跟其他的技能一样，有效的委托也要花时间来学习，来做。但如果你坚持下去，收到的效果会让你大吃一惊。

应用练习

1.如果一个任务价值并不是很高，但对你的生意很重要，你还会将它委托给别人来做吗？

2.如果有人接手这个任务，他需要具备哪些技能和经验？有人具备这样的条件吗？这个人也许是你公司内部的人员或是一个外包的独立承揽人。

3.你对你即将委托的任务足够清楚吗？描述一下这个任务完成后你想收到的结果是怎么样的。

4.这个任务完成的最后期限是什么时候？你怎样来评判这个任务或者中期结果是什么？

5.要想保质保量地完成这个任务，需要哪些资源？

6.如果这个任务成功完成，接手人会有什么结果？如果没完成，又会有什么后果呢？

7.学习了这章，你会立即采取什么行动？

“跟别人相处的时候，我们要记住：和我们来往的不是满脑子逻辑的人，而是感情用事的……”

——戴尔·卡耐基

第12章　杠杆的力量

“任何一个成功企业的背后都有人做大胆的决定。”

——彼得·德鲁克

你会定期通过知识、精力、金钱、思想、经验等其他渠道来利用自己的技能和优势吗？是□　否□

你知道如何养成习惯和建立联系，来触及能够获得外部支持的关键渠道吗？是□　否□

本章探讨了杠杆原理的7种形式，这7种形式会让你接触到一个由知识、思想和经验所组成的巨大网络，从而扩展你的才华和能力。本章后面的应用练习会帮你鉴定和发展你生活中的这些渠道，帮助你建立一个自己的坚固的事业和工作网络。

古希腊哲学家阿基米德说过：“给我一个杠杆和一个支点，我能撬动地球。”他的话具有普适性。就像在本章中看到的，你也能利用杠杆原理来扩展自己的才能和优势。在事业或工作中假如能充分运用这一原理，你创造的成就会出乎你的意料。

学习和应用有效委托的原则（第11章）奠定了研究杠杆力量的基础。现在，我们来探讨一下这个取得事业成功的重要工具的其他几种形式。

这7种杠杆原理的形式，每一种都能帮你扩展自己的才能和优势。每一项都包含了工作、才能、经验和与人沟通能力的培养和发展。

1.利用他人的精力。生产力高的人确保自己有时间投入到回报率最高的工作中去，将价值低的任务委托给他人或外包出去。第11章已经详细介绍了这一应用杠杆原理的重要方面。

2.利用他人的知识。在工作中用上一些关键的知识，情况会大不一样。从其他渠道发现并借用一定的知识会帮你节省大量的金钱和劳动。你既可以从成功人士身上学习经验，也可以借助书、杂志、磁带、文章和参考资料等获取一些灵感和思想，帮你更快地实现目标。今天，互联网的普及让获取他人的知识变得异常快速和便捷。

3.利用他人的金钱。知道何时以及用怎样的方式利用别人的金钱——借钱或是利用别人的金融渠道——都会帮你完成能力之外的目标。找准机会借贷或投资，获取高出借贷成本的利润。在众多资金来源中，考虑一下，比如，特许银行、储蓄贷款协会、风险投资者以及公开或私人发行的证券。

对企业家来说，最好的办法是一开始就同一家银行保持紧密联系。也许听起来有点违反常理，但是借钱的最好时机就是当你不需要的时候。先借一小笔钱，进行安全地投资，比如，存起来或是购买短期国库券，然后几个月后，把钱还回去。重复几次之后，你会跟你的银行建立良好的关系，并且你也建立了良好的信用度。这样一来，当你有一天真的需要借钱的时候，你的信用度就会发挥作用。而对所有的企业家来说，这一天是不可避免的！

4.利用他人的成功。学习其他人或其他公司成功的经验能够帮你获取解决问题的灵感。大多数成功的公司在站在行业的顶峰之前都花费了巨大

的金钱、精力，承担了义务甚至是失败。学习他们的成功经验会帮你节省大量的时间，少走许多弯路。

就从阅读自传、研究所在行业成功人士的成功之路开始吧。别害羞向你身边的榜样人物寻求建议。你会惊奇地发现，这些取得巨大成就的人很乐意向有志取得成功的人伸出援手。来自成功者的建议是无价的。

一旦你实现了目标，别忘记那些领先于你却也帮助过你的人。尽一切努力回馈那些在你身边陪你一起努力的人。帮助那些刚刚起步的人也会让你获得回报。

5.利用他人的失败。本杰明·富兰克林说过：“人要获得智慧有两种方法，一个是买，一个是借。买的话，必须要付出自己全部的时间和财富。但是借的话，他只要吸取别人失败的教训就好了。”

历史是由吸取了同一领域或相似领域的其他人的失败教训而创造的。从他人的失败中汲取的有价值的信息能让你在事业和工作中有更好的选择、掌握更多信息。仔细观察和倾听那些著名的失败的例子，汲取其中有价值的信息。

仔细倾听那些真正的成功人士的故事。真心希望帮助你的人会同时分享他的失败经历和成功经验。这两方面都要认真倾听，但更重要的是他失败和失意时的一些心得体会。这才是你真正能学到东西的地方。

6.利用他人的点子。一个好的点子，如果好好开发利用，可以创造一笔财富。阅读、研究、与人交流、进行实验，你接触到的点子越多，你想到的机会就越大。一个小小的点子，也能让你获得持续的成功。

我们并不是说借用一个好的点子就万事大吉了，相反，一个好的点子只是最基本的。那些古老的故事包含着很多的哲理，它们有可能经过岁月的沉淀而被人遗忘，但遵循这些哲理的人却从中收获了许多。好点子是一方面，但只有按照点子来做才能收获意想不到的结果。这个点子可以是你自己想出来的，也可以是由你的调查研究得来的。不管是哪一种，只要得到这个点子的人愿意付诸实践，投入精力和资源去开发这个点子，必然能获得巨大的回报。

7.利用他人的关系网或声誉。你知道的每个人都有自己的朋友、熟人、职场上或生意上的交往。有不少人都能对你的职业或生意产生积极的影响。在所有这些你认识或通过某种方式结识的人当中，谁会为你指引一条明路呢？谁能把你介绍给能帮助你更快实现目标的人认识呢？一次至关重要的结识也许能改变你的一生。

在培训项目中，我们强调把满意的客户作为参考的原则，这也是利用他人关系的一个重要方面。这是扩展你的业务的一个最容易、最节省成本的方法。

掌握这7种利用杠杆原理的方法会让你在增加生产力方面获得巨大的优势。学习这7种方法，更重要的是要把它们应用于实践。等着看你的信心、影响力和前途都得到巨大的提升吧！

应用练习

1.如何通过利用别人的力量来发挥自己的才能、技巧和行动？

2.如何通过利用别人的知识来发挥自己的才能、技巧和行动？

3.如何通过利用别人的金钱来发挥自己的才能、技巧和行动？

4.如何通过利用别人的成功来发挥自己的才能、技巧和行动？

5.如何通过利用别人的失败来发挥自己的才能、技巧和行动？

6.如何通过利用别人的点子来发挥自己的才能、技巧和行动？

7.如何通过利用他人的交往来发挥自己的才能、技巧和行动？

8.学习了这章，你会立即采取什么行动？

“如果你不介意是谁获得声望，你可以做成功任何事。”

——哈利·杜鲁门

第13章　李嘉图的比较优势法则

“不要试图在所有事上都表现出色。挑几个自己擅长的，然后做到最好。”

——莉斯·阿西娅

你能找出你事业上或是工作中的能让你在市场上享有相对优势的方面吗？是□　否□

你是否决心将你的精力集中在价值最高的工作上去，将剩下的外包出去来发挥你的比较优势？是□　否□

本章探讨了比较优势法则，以及如何有效地运用它来实现你的职业和业务目标。本章后面的应用练习会帮助你一步步确定自己的比较优势，还会帮你制订计划来有效利用时间和精力。

大卫·李嘉图，17世纪早期英国国会议员、股票经纪人、经济学家。他在经济学方面的成就甚至超过了英国著名经济学家亚当·斯密。他的影响力主导了19世纪学科教学的目的和方法。

一个惊人的发现

大卫·李嘉图最著名的理论是他的“国家比较优势”论。这一理论假定专业化能够带来财富，而自给自足带来贫穷。很多不理解这句话的人一开始就认为这一命题荒谬可笑，而现在仍然有人这样认为。

在他的研究过程中，李嘉图证明了两国贸易即使是在一国生产力高于另一国的情况下仍然是互惠互利的。他用葡萄牙和英格兰来举例说明。葡萄牙在小麦和白酒的生产上比英格兰生产率高，所以在这两种商品的贸易中，葡萄牙毫无疑问享有一定的成本优势。但是，如果深究这两个产业的经济状况，李嘉图发现，在英格兰，生产1单位白酒所耗费的成本等于生产2单位的小麦，而在葡萄牙，生产1单位白酒的成本等于生产1.5单位的小麦。

机会成本损失

尽管葡萄牙生产小麦的生产率更高，但是生产1单位的小麦就失去了生产1单位白酒、获利更多的机会。这就叫做一次机会成本的损失。

从这个角度看，葡萄牙在生产白酒方面享有相对的成本优势，而英格兰则在小麦上有比较优势。李嘉图继续研究，想看看这两个国家，在葡萄牙专注生产白酒，英格兰专注生产小麦的情况下，如何通过这两种商品的贸易获得共同利益。

应用到你的生活中

在个人层面上，这就是为什么我们在训练项目中十分强调要选择一些价值最高的事情，即那些占工作量的20%却能收获80%理想结果的事情；然后，集中精力去做这些事，剩下的委托给别人（或直接省略不做）。你还可以通过每小时工资率来理解这一原则。任何你不会付给别人你的每小时工资的事情都要损失一次机会成本。根据帕累托的“80/20法则”，这些

事情应该委托出去或是不做，而你也已经知道是否委托或不做是基于归零思考的法则。

也许，你在委托任务时面临的最大挑战就是，你坚信没人能把这件事做得跟你一样好，或是跟你一样省钱划算。也许，你真的是对的。但这只是你的绝对优势的一个例证，就像葡萄牙在小麦生产上比英格兰要高效许多一样。要想让你的努力获得最多的回报，你必须要理解李嘉图的比较优势法则，专注做那些能获得最高回报的事情，也就是，从经济上说，1单位工作所能获得的最高净值（这就是你的比较优势），然后把剩下的事情交给其他人来做。

这是合理化时间管理和提高生产力的关键。抓住每一分钟去做那些回报最高的事情。把剩下的交给那些能做到至少75%优秀，每小时工资比你低的人，这就叫做“多做亦少做”。如果你能把李嘉图的比较优势法则应用到你的生活中，你的生产力就会大大提高。

应用到你的生意中

在打理生意方面，比较优势的法则仍然能发挥作用。比如，你将一部分资源——金钱、时间、员工的劳动、实体的工厂设备、知识资本等投入到一项商业活动中，而另外一家公司在这个项目上享有比较优势，那么，你就蒙受了一次机会成本的损失。有时候，这种损失是十分惨重的。

我们总是想成为最好的那个，在努力的过程中，我们常常掉进亚当·斯密所说的“绝对优势”的陷阱。他主张人（或者生意）要做一切比别人做得

好的事情。表面上看，这是有道理的。但是，李嘉图的“比较优势”则强调的是要把资源集中投入到能生产出的好商品上去，在这些商品上，你能够享有比较优势就很好了。将剩下的工作委托他人或者外包。

有一位培训客户，是一家为富有的老年人进行安全投资的公司的老板。他有8个投资顾问，还有其他几个公司职员。他们的营销策略十分具体。他们经常进行一些直接的有针对性的邮件营销，邀请老年人参加一个私人的有关投资的研讨会。这8个投资顾问主持整场会议，他们会让有兴趣的人填写一个表格，上面会要求写个人评价。这8个顾问会根据这些老年人的评价，分析他们的需求，然后说服他们投资本公司的一个或多个产品。这些金融顾问都是专业的演说家和优秀的销售人员。学习了李嘉图的比较优势定律以后，这个培训客户决定做一次实验。他找到一家外部专门做研讨会的公司。虽然觉得自己的团队更优秀，但这个客户意识到他的团队只有专心做投资交易才能实现利益最大化。于是，他把一半的研讨会外包给这个公司，然后检验结果。结果显示，虽然每场研讨会下来有意向的老年人数量减少，但公司的整体利润还是在逐渐增加，因为这8个投资顾问有更多的时间投入到价值最高的任务中去，那就是介绍公司的投资产品，让老年人购买。这一客户在短期内就把李嘉图的比较优势法则应用到了自己的生意中，通过将本公司最有价值的资源——金融顾问的时间——投入到回报率最高的工作中实现了公司的发展。

另外一个培训客户，他是做一种精密的医疗诊断器械的加工生意的。开始培训的时候，他就把公司进行了纵向的合并。他不仅能生产这一器械，还能生产出这一器械的许多部件，而且价格要比自己购买的便宜。学习了比较优势法则以后，他意识到如果重新分配公司的资源，把资源集中

到生产和推销利润巨大的诊断器械上，从其他卖主那里购买零部件，那么公司的生产力和收益性都会大大提高。尽管购买零部件的花费要贵一些，但仍然改变不了公司盈利增加的事实。这就是相比绝对优势，强调比较优势的一个典型例子。

好好考虑一下你自己的生意。哪个产品，哪项服务的收益最高？这就是你在市场上的比较优势。

问问自己，你能集中资源到收益最好的工作中，然后购买或外包其他的工作来提高生产力和收益能力吗？

应用练习

1.你的工作中只占工作量的20%，却能创造80%的收益的是什么？

2.你的工作中占工作量的80%，却只有20%的收益的是什么？这些是你要考虑委托或者外包的工作。

3.你现在的每小时工资率是多少？（年收入除以2000。）

4.有没有一些工作是你现在在做，但是你不愿意付出你的工资率来干这些事情的？这些工作你也要考虑委托或者外包了。

5.哪个产品或服务能代表你投入的资源的最高收益？它们代表了你的生意的比较优势。

6.哪个产品或服务代表你投入的资源的最低收益？这些你要考虑外包

或从外部卖主那里购买。

7.学习了这章，你会立即采取哪些行动？

“我知道成功的代价：奉献精神，努力工作，和对目标的不懈追求！”

——弗兰克·劳埃德·赖特

第14章　帕特农原则

“一颗想要征服的心是成功的第一前提。”

——费迪南·福煦

你能找出你的公司或你的生意中7个核心基础体系吗？是□　否□

你能把这7个基础体系稍稍改进一下来提高你的整体生产力和盈利能力吗？是□　否□

本章要探讨的是帕特农原则，将人类职业或事业的建立和古希腊伟大的建筑创造进行比较。通过探究事业建立的7个核心体系或支柱来实现比较的基础。本章后面的应用练习会帮助你采取7项行动来确保你的团队或生意的顺利进行。

希波战争期间，希腊雅典卫城的许多建筑都被入侵的波斯人焚毁了。公元前479年，战争结束，希腊人开始重新修建他们的城邦，帕特农神庙的修建达到了当时的高潮，因为它是古希腊时期最伟大的神庙。帕特农神庙供奉智慧之神和雅典的守护神雅典娜。在巍然屹立了2000年左右，到17世纪中叶，帕特农神庙在一场土耳其和威尼斯的战争中遭到了损坏。

这一伟大的建筑（也是希腊本土最大的神庙）是由150多个圆柱支撑起来的。一个成功的事业亦是如此。

相似性

你的职业或生意对你的重要程度相当于帕特农对希腊的重要性。多少年辛苦的设计和夜以继日的工作才造就了这个宏伟的庙宇。你的事业也是一样，付出多少努力才能真正成功并且保持下去。

希腊人背后付出的辛劳是惊人的，对你而言，你本人也是丝毫不敢懈怠的。

像帕特农一样，你的职业或生意也是由一个个柱子支撑起来的，这些柱子保证了你事业的整合和成功。

帕特农神庙“坚如磐石”，所以，你的事业也要基于几点可靠的、不易被改变的原则。

帕特农原则

想象一下，把帕特农神庙每个柱子的力量提高一点点，会有什么结果。每一个柱子的力量增加，就会影响整体的稳健性，也就是整个结构的耐久性和坚固程度会有所增加。很显然，每一个柱子的一点小小的改变都会对整个结构产生重大的影响。你的职业或生意也是如此。于是，有人提出了帕特农原则：多方面的细微改进会让整个结果有很大的提升。

增量变化

思考一下人体。人体有很多个系统，你愿意的话也可称它们为支柱，每一个系统或支柱支撑着整个身体。改善一个系统，整个身体状况会变好。改善所有系统，整个身体健康、精力和生命力会得到很大的提升。这

就是为什么一个好的健身计划会强调所有的身体系统：肺部的、心脏的、骨骼的、肌肉的、消化的等。一旦这些系统都得到改善，那么人身体健康的主要指标，如脉搏、血压、呼吸频率等，都会迅速改善，预示着整个身体状况得到了大的好转。

类似的，你的生意或团队也由几个基本的系统构成，它们也相互关联。在我们的训练项目中，我们认为有7个核心系统或支柱：销售、服务、定价、促销、推荐、生产力和盈利能力（如成本控制）。就像人体一样，任意一个系统的改进会让整个团队和生意得到提升。而且，这些提升是慢慢累积的。换句话说，每个方面的一点小改变会让整体表现以指数方式增长。这样产生的结果就是，每个方面的成效提升10%会让整个公司的生产力和盈利能力翻倍，如表14-1所示。

表14-1

商业活动的不同方面	效能改善	累积影响
销售	10%	1.10×
服务	10%	1.21×
定价	10%	1.33×
促销	10%	1.46×
推荐	10%	1.61×
生产力	10%	1.76×
盈利能力	10%	1.94×

在你的团队和生意当中，要以这7个方面为中心。鼓励你的核心员工也要如此。你们一起寻找方法来让这7个方面得到改进。如何增加销售额呢？用什么方法来提升服务质量呢？为了提高价格，哪怕是一点点，我必须要做些什么呢？如何提高促销活动的影响力？增加推荐数量需要进行哪些工作？提高生产力需要采取哪些步骤？怎样来减少成本？如表14-1所示，每个方面只要提升10%，整个生意和团队的生产力和盈利能力会增加一倍。

应用练习

1.如何在产品上做出改进，让它们更有吸引力，更畅销？

2.如何改变或提升你的销售和营销策略来提高销售额？

3.如何提高对客户的服务来让你的生意更加亲近客户？

4.如何改善你的定价结构，好让你的产品在市场上更有吸引力，也更有竞争力？

5.如何改变你的促销活动而使其在市场上更有竞争力？

6.如何得到更多高质量的引荐？

7.为了让你的生意更加富有成效，你会采取哪些措施来做出改变？

8.你会采取哪些措施来提高利润率？

9.学习了这章，你会立即采取哪些行动？

“光有好的头脑是不够的，重要的是要利用好它。”

——勒奈·笛卡尔

第三部分　壮大企业

第15章　提高收益的7种方法

“一直以来，我发现如果我掌握了75%以上的事实依据再行动，我通常不会后悔。那些要等到一切都完美的人会让你疯掉。”

——李·艾柯卡

你了解你的团队或你的生意提高收益的7种方法吗？是□　否□

你分析过你的团队或生意的收益来源并且采取必要的策略来快速提高收益吗？是□　否□

本章探讨的是提高你所在团队或企业的收益的7种有效方法。无论你是想增加总的和净销售额，研究产品和客户的盈利能力还是减少销售成本，本章都会提供很好的指导。后面的应用练习会集中一些具体的任务帮你分析销售情况，以及进行必要的调整来获得更高的收益。

所有企业，无论大小，都要靠收益才能存活。一旦盈利，企业必须把钱仔细分配好，还要留存一部分以保证企业日后更大的发展，但是企业的第一要务就是如何创造收益。

在本书的前两部分，我们集中讨论了树立清晰的目标以及提高生产力这两个保证事业成功的重要方面。有了前面的基础，第三部分要介绍的是如何做大一个团队或一个企业。我们先从提高销售额开始说起。

用涡轮给发动机增压的7种方法

任何企业想要做大做强，都要持续不断地给发动机增压。你必须要采用一种策略，既要把销售额提上去，又要保证你的收益增加，并转化为源源不断的资金流和利润。

一般地，增加收益有7种方法。掌握任何一种都能带来意想不到的效果。如果你做到了这7点，那么你的企业会快速地成长、壮大。

1.扩大销售。提高收益的最直接、最明显的办法就是扩大销售。当然，实现这一目标的一个有效方法就是扩大你的客户群。

如果你开了一家餐厅，你怎样吸引更多的顾客？如果你的企业为原始设备制造商供货，你应该采取怎样的策略来赢得更多制造商的青睐？如果你开了一个打印店，你要怎样做才能让更多的顾客到你店里来？

用什么办法才能吸引更多的顾客呢？

2.让现有的客户多购买。除了扩大客户群，你还可以通过频繁跟现有客户交易来增加销售额。客户获取的成本是巨大的。一旦你发展了一个客户，就要在特定时间内增加与他见面的次数。除了能增加你的销售收益，这种销售的利润也是很不错的。

有一个接受培训的客户有一家小型的加工蜡烛的工厂。她的生意很赚钱，但是收益达到了100万美元后就不再增长了。她的客户多是家庭主妇，销售主要集中在特定时期，比如宗教节日。在接受了如何增加收益的培训后，她意识到自己这种狭隘的眼界已经让她错失了很多个机会。

她的公司总共有10000个客户，她决定转变策略，目的是增加每个客户购买蜡烛的次数。除了瞄准特定的节日，她把促销活动的范围也扩大到包含一些个人的特殊时刻，比如生日、结婚、纪念日以及和爱人的浪漫夜晚。第二年，她的客户群扩大了5%，整体收益增加了一倍。

你怎样提高现有客户购买的频率？

3.卖点别的。除了增加每个客户的交易次数，你还可以卖给客户一些额外的东西。用这种方法从现有客户群中增加收益也是充分利用客户获取成本的一个例子。

问问你自己：“购买我的产品或服务的人还想要买些什么呢？”一个把车放在洗车店的男士也许还想要购买一些汽车零部件，比如座椅套、仪表盘或是空气清新剂。买了一双新鞋的女士也许还想买一个跟鞋子搭配的包。上飞机之前拿起一本杂志的人或许还想买一副老花镜呢。

想一下前面提到的那个蜡烛制造商。她会不会增加一些烛台或是混合香料来扩大自己的生意呢？

你有没有机会向现有客户售卖额外的产品？

4.增加交易量。另外一个从单个客户身上提高收益的方法是增加交易量。如果那个蜡烛制造商能增加每次交易的蜡烛数量，那么销售的收益就会明显增加。

服装店在顾客想买两件衣服的情况下，会介绍一些价格昂贵的服饰系列，要么第二件打折销售要么免费赠送一个衬衫或领带。餐厅会培训自己

的服务员在客人点餐时强调一些昂贵的菜品或是酒水，或是赠送一些咖啡和甜点。

你怎样提高每次交易的交易量呢？

5.提高价格。也许，增加交易额的最简单办法就是提高你的产品或服务的价格。问题是，你怎样使你的价格在消费者看来是合理的？

答案其实很简单：你必须增加你的产品或服务的认知价值。记住，你的竞争力决定了你的价格。你必须找到一个方法，使你的产品或服务在消费者看来是区别于市场上的其他竞争对手的。你可以通过升级包装、提高质量或是任何其他有效的方法来实现这一目标。

有时，问题就在于你的营销策略。例如，德国的宝马汽车公司在20世纪70年代改变了其营销策略，把它的汽车定位为“终极座驾”。公司花费几百万美元用于广告宣传，旨在把这一形象深入到民众的心中。宝马公司就是在那个时候通过对其产品的新定位从而提高了汽车的销售价格。

6.多进行一些利润大的销售。到这里，我们已经介绍了4种提高总销售额的方法。但是对任何企业来说，至关重要的都是资金流和利润。除了依靠增加总销售额的办法增加利润以外，你还可以通过增加销售毛利，也就是增加净销售额来做到这一点。

检验一下每个客户的盈利能力，你会发现，差别特别大。有些客户需要更多的售后服务，而有些则不断退回商品。每个客户平均购买量也是千差万别。于是，有些客户购买的昂贵的产品要比其他人多得多。所以，每一个变量都影响着每次交易的盈利能力。

同时，也决定着每个产品的盈利能力。如果你卖的不只是一类产品，你会发现有些产品要比其他的赚钱。也许是因为在现有的定价基础上，这个产品的利润更大；也有可能是把它们当存货的时候不容易贬值。你可以通过主要卖一些利润高的商品来提高每次交易的盈利能力。

你知道你每个客户和产品的盈利能力是怎样的吗？这会是你提高净收益的关键。

7.减少销售成本。前面已经提到过，对于任何企业的金融状况和发展前景有一个正确的预测和判断是获得客户的前提。你知道你的企业的状况吗？

检验你的销售过程。你是直销呢还是通过一些独立的经销商来销售？如果你给销售人员付佣金，你的佣金率合适吗？也就是它既能够吸引销售人员，又比较可行吗？你有没有用一些行销制作物来帮助支持你的销售人员或经销商，比如小册子、产品目录和其他类似东西？

你的营销成本怎么样？有没有从广告投放和宣传费用中获得最大的回报？

你有没有一套系统来记录你的销售成本？如果没有，那么你的总销售收入有可能增加，但单次销售的盈利性不能得到保证。

不断寻找方法来提高你的销售收入，无论是总的还是净收入。记住，在现在这样一个竞争激烈的环境中，没有所谓的“静止不动”或是“保持现状”，你要做的就是不断向前。唯一的问题就是：你进步了还是落后了？决定这一方向的主要因素就是你提升销售收入和销售利润的能力。

应用练习

1.你会采取哪些改进措施让你的产品更吸引人，更畅销？

2.你会怎样改变自己的销售或营销策略来卖出更多的产品或服务？

3.针对现有的客户，你会给他们卖哪些附加的产品或服务？

4.你该怎样提高单次销售的数量和金额？

5.你必须做什么才能让涨价在客户心中是合情合理的？

6.如何提高单次销售的盈利性？

7.学习了这章，你会立即采取哪些行动？

“我想要这支队伍取得胜利。我痴迷于胜利的滋味，并且是有纪律、能实现梦想的胜利。这就是整个国家的意义。”

——乔治·史坦布瑞纳

第16章　客户满意的4个层次

“人生最美好的补偿之一就是没有人在不帮助自己的情况下无私地帮助他人。”

——拉尔夫·瓦尔多·爱默生

你了解客户满意的4个层次？是□　否□

为了提高客户忠诚度和推荐指数，你有没有仔细分析过自己客户的满意程度并且想办法提高它呢？是□　否□

本章将探讨客户期待与客户满意之间的关系。要学会区分满足预期与超出预期这两个截然不同的概念，并且学会如何取悦你的客户。本章后面的应用练习会介绍给你一些方法来分析和应对客户的预期，还会让你更好地给自己的团队或企业定位，以便在本领域取得更大的突破。

如果销售是企业发展的引擎，那么客户满意就是燃料。在扩大销售、发展企业的过程中，让客户满意是事业成功的关键。

无论是两个朋友之间、妻子和丈夫之间、父母和孩子之间、老板和员工之间，或是一个企业和它的客户之间，最糟糕的关系也许是期待和需求的不满足。

你回到家里面对不愉快的妻子，或者被一个不满的员工乘虚而入，而你对原因却毫不知情，你难道不会感到奇怪吗？你是否遇到过一个愤怒的客户而你却茫然若失，不知道哪里出了问题？并不是只有你一个人这样，

不计其数的人正在面临这样一个问题。只有极少数人能明白，夫妻、员工、客户的不高兴是由于他们的期望没有得到满足，而这种期望他们自己也不愿承认。如此一来，期望的不满足就会导致摩擦，而最坏的情况有可能是这段关系的结束。

客户满意的4个层次

客户满意根据不同的程度可分为4个层次。层次越高，代表你的客户忠诚度越高，你的事业也越成功。

满足客户期望

想要企业生存的最低要求就是满足客户的需要。在这个层面上，他们是没有怨言的。也许，在这一刻他们是满足的，但是并不能坚持长远。如果一个竞争对手向他们证明他们所能提供的要更多更好，那你的客户很快会变成“前客户”。而且，如果你仅仅一次没能满足他们的期望，那你就永远地失去他们了。

观察当地的商人，也就是真正的企业家是如何做的，会起到一定的指导作用。一个培训的客户向我们分享了她的一个经历。

她的小区有4家干洗店，多年以来，她只选择其中一家来洗衣服。每周有两天，她在早晨把家里要洗的衣服拿去干洗店，然后晚上拿着洗好的衣服回家。尽管店里的工作人员来回变动，有些人员态度更友好一些，但每次衣服都在当天洗好了。她工作很忙，又得照顾家里，所以衣服按时间

洗好对她来说是一件非常重要的事。尽管她经常收到其他干洗店的传单，但从没想过要换一家。一次，结束了忙碌的一天之后，她照例去干洗店拿衣服，店里老板告诉她他们今天生意太多，忙不过来，所以衣服要第二天才能洗好。她没说什么，但走着走着，她停在另外一家干洗店门口，问人家提供不提供一天之内干洗的服务。那家店说有，然后她就换了洗衣店。第二天晚上，她从旧的洗衣店拿回衣服，就再也没进去过了。她所期望的只是一天之内洗好衣服，而仅仅是一次没能满足期望的服务就让一家洗衣店失去了一个这么重要的客户。

你的客户期望从你这里得到什么呢？对这一点你应该非常清楚。努力去满足他们的期望吧。

超出客户期望

要想使客户满意度更高，就要给你的客户惊喜，让你的服务超出他们的预期。首先，一个电话要保证一切顺利进行，然后再递上快速、态度友好的服务，这样就差不多啦。或是一个比竞争对手高出一筹的产品或服务，也能帮你达到相同的效果。

另外一个客户也给我们讲了一个事例。他和他的父亲每周六要进行一个父子仪式。每周六的早上，他们都要起得很早，开车穿过整个小镇去买12个面包圈，这是他们很喜欢的一种款待方式。渐渐地，他长大了。他注意到，每次他和父亲要越过好几家面包圈店，多跑好几英里去那家常去的面包店。他不理解，问父亲问什么不在离家近的店里买。父亲解释说，那家他最喜欢的面包店每次都会多送他们一个面包圈。后来，他也明白了，

重要的不是你在哪里买，而是面包圈。这个客户还羞怯地告诉我们，这个仪式已经传给了下一代。他和他的儿子到现在还是去镇上的那家面包店买面包圈。

更高层次的客户服务将会让你的企业不仅能在市场上生存，而且能够建立一种客户忠诚度并培养你战胜其他对手的优势。超过预期的服务会让消费者们乐意买单，也会让提供者增长价格，从而提高利润率。

想一想你所享受过的超过预期的服务。是什么感觉？你对那个公司的态度如何？你怎样来超出你的客户的预期？

取悦客户

你有没有享受过这样一种服务，既超出了你的期望，还让你欣喜不已？这种服务的确能让人愉快。它不仅满足或是超出了客户的基本需求，还能在情感上给人以触动。一旦客户享受了这种服务，其他的竞争对手很难把他们抢过去。如果你能成功取悦客户，那你很快就要做成一个独一无二、超级赚钱的大买卖啦！

取悦客户其实有很多种省钱的办法。看一看很多航班头等舱和普通舱的区别你就知道了。有些旅客愿意，甚至很高兴付2～3倍的价钱来享受一个额外的能伸展腿部的空间和一杯免费鸡尾酒；有一家航空公司让服务人员搞笑地读公告来取悦乘客；一家客户全是做医药用品生意的律师事务所，要求所有律师必须订阅医药行业的前沿杂志，客户在接到律师发来有关他们正在发起的一项活动的文章时，往往会很高兴。

取悦你的客户是为了显示你真正关心他们。难怪能让他们高兴！你在取悦客户方面做得越好，越成功，你的事业就会越成功。

让客户惊讶

做到客户满意的第四层次会让你的企业上升到前所未有的高度。它不要求你满足或超越客户的期望，也不要求你简单取悦他们，而是要让他们惊讶。当你能经常做到这一点的时候，你就能主导整个市场，并且收入增长率和盈利能力惊人。

有一位客户是一名整形外科医生，他经常让自己的客户惊讶。他为门诊病人做很多关节镜手术。每次病人到医院之后都会享受很好的服务。先是一个经过培训的漂亮女士把病人带到一个房间等待，给她一些最新的读物，比如当天的报纸来打发时间。通常，病人会有朋友或家属陪着，这些朋友或家属也享受同等的服务；然后，一个护士进来，负责解答病人的疑惑或担忧。病人在进行关节手术的时候，朋友或者家属会被送上很多果汁、咖啡、茶和点心。做完手术的几小时内，病人会接到一个从医生办公室打来的电话，询问她感觉如何以及有什么需要。两天到一星期之内，还会接到一个类似的电话，这取决于手术的性质。10天之后，病人还会收到一个外科医生亲笔签名的卡片。

你的医生有这样对待过你吗？你觉不觉得这个客户在使客户惊讶方面做得特别好？如果他的病人以后还要做整形手术，会给谁打电话咨询呢？如果这个病人的朋友也想做整容手术，她会推荐哪个医生呢？

想想你的企业。你要怎样使你的客户惊讶？没有做不到，只有想不到。

很显然，把你的企业做大，提高收入和利润率的一个关键因素就是用你的产品和服务提高客户满意度。至少要保证你满足、或者超出了客户的期待。如果你想达到更高的层次，就要想办法来取悦你的客户。再如果，你的目标是主导市场，那就专注于让你的客户感到惊讶吧。这样做你会得到前所未有的客户忠诚度和一大批推荐。在下一章我们会详细讨论客户推荐这一话题。

应用练习

1.客户在买你的产品或服务时，他们期望得到什么？

2.你能持续满足这些期望吗？

3.如果你不能持续满足这些期望，你要采取哪些措施来弥补？

4.如何超出客户的期待？

5.如何取悦你的客户？

6.如何让你的客户惊讶？

7.学习了这章，你会立即采取哪些行动？

“20年建立起来的名声只需要5分钟就能毁了它。”

——沃伦·巴菲特

第17章　通过客户的推荐建立你的生意

“除了那些敢于因相信自我而做出伟大成就的人之外，剩下的人都败给了环境。”

——布鲁斯·巴顿

你有没有一个合适的策略来为你的团队或企业建立一个推荐的“黄金链条”？是□　否□

你有没有反思过自己在发展和保持客户、满足他们的需求、口头宣传、要求推荐以及感谢客户方面的行为？是□　否□

本章探讨的是为你的团队或企业建立一套推荐的“黄金链条”所必需的一些策略和技巧。想一想如何能发展一些能推荐你公司的客户。学习你在发展和保持新客户、提供客户服务、培养强大的口碑、要求推荐以及感谢客户等方面所使用的方法，是如何影响你的销量和营销策略的。本章后面的应用练习会集中关注一些建立客户推荐基础的关键问题。

你的客户满意程度越高，就代表你越成功。每个企业都想达到第四层次，也就是让客户惊讶。

为什么？理由很简单：作为管理者或企业家，你的工作就是建立和保持客户。只有客户满意度达到最高层次，你才能完成你的工作。

当今的商业环境渐趋复杂，客户获取成本，即建立新客户所要付出的代价也在迅速增加。销售和营销战略的实施需要一大笔资金；规划前景和

给客户打电话推销则需要一大把时间。基于以上原因，现有客户带来的另一个客户对你来说就像珠宝一样珍贵。

销售过程的一大障碍就是赢得潜在客户的信任。如果有人觉得你可信，那你就已经得到了信任，你已经站在了一个有利的位置上。于是，你会在销售过程中更加自如，也不必那么费尽心思去拉近和客户的关系，想要达到的目标就会越少。做完相关的介绍和展示后，你也能更容易达成交易。这就是人们所说的，一个好的推荐要比打电话推销更容易将产品卖出去，而且效果是打电话的15倍！

要想赢得竞争优势，就要确保自己在开始有一个完美的起点，一定要设计一套客户推荐的“黄金链条”。到时候，你不需要再打电话处处碰壁，只要靠客户的推荐就可以赚钱啦！这就是你的目标。

推荐最有可能的来源就是你现有的客户，尤其是那些从你的产品或服务中得到快乐或惊喜的客户。这些人代表了客户满意度的最高水平。

维系客户

就像靠客户推荐要比打电话推销强15倍一样，一个满意的客户要比一个新客户好卖15倍。白宫消费者事务办公室的一项研究表明，90%对产品或服务不满意的顾客将不会再光顾这家企业。

换句话说，维系现有的客户才是硬道理，他们会为你带来实实在在的利益和好处。

不是仅有那些得到快乐或惊喜的客户才是推荐的最好来源，他们有可能只是重复消费罢了。几乎没有对你、你的公司、你的员工、你的产品或服务如此满意的人能够跑到其他商家那里去。从心理角度讲，人们只会逃离痛苦，寻求快乐。一个满意的客户是从你和你的公司中获得快乐的人。如果他们要选择你的竞争对手，那就意味着痛苦的可能，因为谁也不知道会发生什么变化。产品会有你的好吗？结果是可预计而又可靠的吗？售后服务靠得住吗？你的消费者会像享受与你、和你的团队的沟通一样享受与你竞争对手的沟通吗？

打桥牌的人遵循这样一条定理："有疑问时，拒绝接受。"这也同样适用于客户的心理。如果他们对你的产品或服务非常满意，他们会冒险去换吗？大多数情况下，就算你的竞争对手使尽浑身解数拉拢你的客户，他们还是会对你的产品放心，拒绝接受对方的。他们会忠诚于你，并且一次次消费你的产品或服务。这就是你要达到的目标。

客户服务：客户满意的关键

很显然，你要不遗余力地去保证你的客户能达到最高的满意程度。在第16章，我们集中讨论了一些从简单的满足到超过客户的期望，到取悦他们，再到让他们惊讶的一些策略和方法。这些策略要经常检查，反复修改。今天行得通的办法也许到明天就过时了，或者已经被别人复制了。你必须经常反思自己的策略并且及时修改。

客户服务是保证客户满意度的关键环节，也是吸引和留住客户的重要方面。事实上，当顾客给予肯定，说"是"的时候，销售才真正开始。

一般来说，客户在完成交易后都会经历一段情绪低潮期。在交易的时候情绪往往达到“高潮”，因为客户期待从你的产品中得到某种价值或益处。但很快，他会开始怀疑自己的决定，会怀疑自己是否找到了一个便宜的卖家，这个产品是否会满足他的期待，以及它是否真的需要这个产品等。你必须要了解，客户的这种“懊悔”是很正常的表现，你要尽力帮助他度过这一时期。

还有一种方法能让你的客户相信他做了正确的决定，不再怀疑买了你的产品，那就是，交易结束后你要不断回应他的需求。

交易完成后一个简单的谢谢，甚至是交易过程中每次打电话最后说一句谢谢，都会让你的交易尽快达成。

售后打电话询问产品的使用情况也是显示你关心客户的一个强烈信号，不是关心产品，而是关心他！

如果你接到客户发来的带有疑问或担心的信息，赶快回复！这会加强你在他心中的尽职尽责的好印象。

对客户服务的关注和用心是保证客户满意度和忠诚度的前提。这是保证客户再次消费的第一步，也是建立强大的客户推荐系统的基础。

口头宣传的力量

你的生意未来成功与否的一个关键决定因素就是口头宣传。伊万·米斯纳在她的《世界上最著名的营销秘密》一书中把这种策略称作“W-O-M因

素”（Word of Mouth）。

前面我们提到过，90%的期望没有得到满足的客户不会再跟这个公司有任何交易。同样一项研究还表明，一个没有得到满足的客户会把这种不满意跟至少9个人说起。一个独立的市场研究公司也做过一项类似的调查，结果发现这9个人中的每个人会把这个情况再告诉另外5个人。这是什么意思呢？意思就是一个客户的不满意会影响到另外45个客户的选择。

哪个公司能承受得了这种负面的宣传呢？但是，没有一套经过深思熟虑、周到细致的客户服务体系和强大的执行力，这样的情况真的有可能发生。

建立起一条推荐的“黄金链条”

常常有人争论说，跟前面相反的情况也是真实存在的：一个满意的客户会把他的“快乐”或“惊奇”分享给他的9个朋友，而这9个朋友也会逐一分享给其他5个人。不幸的是，研究结果并不如此。杰里·威尔逊在他的《客户也是朋友》这本书中曾提到，分享对一个公司，一个产品的正面信息的人是分享负面信息的人的十分之一。

也就是说，尽管你做了大量细致的客户服务来减少或根除不良的口头评价，但仍然不能依靠好的口头宣传来进行产品推荐。建立一个满意的和忠诚的客户群是第一步，但这还不够。接下来，你要设计一套可行的推荐计划。

求推荐

推荐并不是那么容易的。你有没有接到过一个电话，对方说：“嗨，你好，我是雪莉。我有一个朋友是你们的客户，她向我推荐了……（你的产品）。你能和我见个面吗？”听起来很棒对吧，但这种情况几乎不可能发生。天天苦等电话可不是一个很高明的营销策略！

如果你想建立一个推荐的管道，那就要亲自去行动。你必须要去寻找，去要求推荐。没错，求推荐！

你最好从现有的或是潜在的客户入手，因为他们是最有可能推荐你的人。

交易前求推荐

在结账之前，先不要问对方买不买，你可以对他这样说：“我相信我们的产品就是您想要的，但它不一定适合所有人。如果你暂时还不需要它，但你觉得我们的产品还不错的话，能不能把它推荐给你认识的需要的人呢？”如果你跟这个客户之间已经建立起信任的话，他答应的概率是很大的。

如果推荐的人没有买你的产品，那就再要一些人的联系方式。如果客户只给了你一个，那也不要犹豫，立即说：“太感谢了。我保证对你的朋友会像对你一样好。你还有其他能推荐的人选吗？”尽量弄到两三个推荐的人名和联系方式。

只有用这种方法才能保证一个交易的未完成并不代表机会的失去。

交易后求推荐

前面已经提到过，交易完成往往代表着客户处于情绪的“高点”。这是要求推荐的绝佳时机。

在你即将结束会面之时，你可以说：“客户先生，谢谢您的订购。我相信你一定会对您的新（产品或服务）满意的。请问您能否把我们的产品推荐给需要它的人呢？”如果他告诉你一个名字，就说：“太好了，太谢谢您了！能否告知他的电话号码呢？”如果他给你不止一个号码，你可以问：“您觉得我先打哪个比较好呢？”

就这样一步步地，你的客户会越来越投入，会越来越乐意帮助你。你接着还可以再问一个问题：“如果您能先打给他，介绍一下我，那就再好不过了！这样他就不会拒绝我了。您愿意帮帮我吗？”如果他立即拿起电话，拨过去开始介绍你，你可千万不要惊讶。

同样的，你的目标还是要拿到两三个推荐的人名。

求满意的客户推荐

如果售后你做了很好的客户服务，那么你已经得到了一位满意的客户。他不仅会再次购买你的产品或服务，还会向你推荐不错的人选。

联系这位客户，然后以询问他是否对这次交易满意并且还需要什么服

务来开始你们的谈话。如果他有需要，那就把这次谈话当作一次客户服务的电话吧。如果没有，你可以说："听到您这么喜欢我们的（产品或服务）我太高兴了！您能帮我推荐给其他会像您一样喜欢我们产品的人吗？"

好事就是，那些对你的产品或服务非常满意的客户是很愿意让他们的亲戚朋友也来体验一下的。想一下你上次看到的一个好看的电影，难道你不想让你身边最亲近的人也看一看？当你在一个新的餐厅为美味的食物感到激动和惊讶的时候，你会不会想起以往的某个场景，然后把这道美食推荐给其他人呢？

毫无疑问，一个非常满意的客户是推荐的最好来源。但是，不像电影或是一个很好的餐厅，别妄想他会拿起电话打给他的朋友或同伴。推荐的过程还是需要你来开启。而且，就算你的客户把你推荐给了别人，那个人主动跟你联系的几率也是很小很小的。主动权必须要你来掌握。你要主动求推荐。

后续

你已经得到了你想要的推荐。现在，你必须做后面几件事。

发一个感谢信息给你的来源客户

得到推荐一天之内，发一个信息给你的客户，感谢他的推荐并且向他保证一定会充分尊重他的朋友。这是巩固你和客户关系的重要一步，而且

未来会有更多的交易和推荐作为回报。

向你的来源客户反馈

在跟进了推荐的客户之后，别忘记给你的老客户打个电话。再次向他表示感谢并且反馈给他一些情况。要明白，推荐的客户对你的老客户来说一定是个非同寻常的人，你的老客户自然而然会对后续情况感兴趣。

这一步不仅仅是为了显示你的礼貌，还有更深层次的意义。第一，如果你成功地把产品卖给了他的朋友，你再问他能否推荐一下你的产品，他会十分乐意的。第二，如果你没能卖出去，他会打电话给他的朋友询问原因，并且再次述说他对这个产品的喜爱。不管是哪一种，你都有所收获。

给你的来源客户寄一份礼物

如果你成功地把产品卖给了你的客户推荐的人，在那之后，你最好给你的来源客户送一份礼物来表达感谢以及维系这份关系。你的礼物必须要跟你销售出去的产品规模相匹配。

提醒一句：不管你的礼物大小如何，值多少钱，质量一定要好。因为它直接反映了你和你的品位。

几年前，我们得到了一次教训。那时，现在也一样，我们习惯给客户寄水果篮来表达我们的谢意。有一次，我们的礼物几天后被退了回来。里面有一个手写便签，上面说里面的食物质量太差了，她（客户）无法跟她的员工们分享。她感谢我们的好意，还解释说她非常肯定我们想从中得到

什么。我们重新检查了包装，然后惊呆了。篮子装饰得很漂亮，但是里面就只有一些廉价的饼干、一些坚果和几个蔫了的苹果。本来是我们寄给她的礼物，最后倒变成她给我们的礼物了。后来，我们找了另外一家公司，叫作“哈里&大卫”。这家公司严格监控自己的产品质量，如同我们公司一样。虽然他们做出的产品包装也很吸引人，但重点还是放在里面的水果上：各种各样美味又新鲜的水果、可爱的坚果和一些高级的点心饼干。自从换了商家以后，我们就收到许多客户的电话和卡片，纷纷称赞我们的慷慨大方。

让自己值得推荐

我们已经展示了好几种已经尝试过或证明过的建立推荐渠道的方法。实施这些策略的基础，以及将这些所有连接起来的人，是你。归根到底，是你的性格、你追求卓越的信念以及对客户的真诚关心决定了客户推荐的数量和质量。每天对着镜子，问你自己：“我这样的人是否值得推荐给自己的家人、自己最亲密的朋友和最受人尊敬的同伴？”如果答案是“是”，你就步入了正轨。如果不是，加倍努力成为那样的人。你会为此感到高兴的。你还会享受一个强大的推荐网络所带来的前所未有的成功。

想尽一切办法建立推荐的“黄金链条”。使用一切可能的办法将你的客户转化为你、你的企业以及你的产品和服务的拥护者。这是你所能想出的最聪明、最划算的营销策略。

应用练习

1.为什么有的人会在自己最重要的人面前提起你？

2.为什么有的人在自己最重要的人面前提起你的公司？

3.为什么你的客户会在他最重要的人面前提起你的产品或服务？

4.将你认为你“取悦”过的客户名单列一个表。他们是很有可能为你推荐的人选。

5.将你认为对你的产品或服务感到“惊讶”的客户名单列一个表。他们也是最有可能为你推荐的人选。

6.设计一个方法从你现有的客户群中弄到尽可能多的质量高的推荐。

7.学习了这章，你会立即采取什么措施？

“光知道是不够的，你必须得会应用；光想是没用的，你必须得做。”

——约翰·沃尔夫冈·冯·歌德

第18章　制订一个强大的营销计划

“坚持比暴力更受欢迎。有些事情在一起的时候很难克服，但如果一点点去努力，它就迎刃而解了。”

—普鲁塔克

你对你的团队或企业的产品、价格、消费者和促销方案有一个全面的了解吗？是□　否□

你的团队或企业的营销计划分配给产品、价格、消费者和促销合适的注意力和精力吗？是□　否□

本章介绍的是营销计划的前4个要素——产品、价格、人、促销，展示如何来分析你的团队或企业的这些关键方面来获得最大的市场回报。本章后面的应用练习会帮助你详细分析这4个要素，并且告诉你如何在恰当的时间和地点采取行动赢得最大的竞争优势。

没有潜在顾客，产品就卖不出去。一个精心考虑的营销计划就是吸引目标受众的方法。在设计你的营销计划的时候，要考虑7个基本要素：

1.产品

2.价格

3.人

4.促销

5.包装

6.定位

7.渠道

这7个要素普遍存在于所有行业和所有的商业活动中。这7个要素之间也是相互关联的。一个要素的变化会引起你的销售和盈利的巨大变化。

本章我们会集中讨论前4个要素。后3个会在后面的章节中谈到。

产品

制订一个营销计划，首先必须要对你的产品（或服务）非常了解。你卖的具体是什么？

很多企业犯的一个共同的错误就是用产品本身是什么来定义产品。“我们生产复印的设备”，或者“我们专门卖电脑和相关产品”，或者“我们提供一系列法律服务”，或者“我们卖女士的衣服。”人们买你的产品不是因为你卖的东西，而是你的产品能为他们带来什么。首先，他们有自己明确的需求；其次，你要说服他们你的产品要比竞争对手的产品更容易也更经济实惠地满足他们的需求。

问你自己这样一个问题：“我的产品满足了人的什么需求？”或者换个表达方式：“我的产品解决了什么问题？”或“我的产品解决了什么痛苦？”

举个例子来说。一家女装零售店定义它的产品是：“我们用衣服来包

装女人，让她们看起来最美”或者“我们通过帮女人挑选最理想的工作服来促进她们的事业发展”或者“我们帮新娘们设计最适合的礼服让她们在婚礼上是最美的。”

用你的产品能带给顾客的好处来定义它。设计的最美的产品、精心策划的服务只有满足了客户的特定需求才能卖得出去。

价格

营销策略的第2个因素就是价格。

你的产品值多少钱？这个价钱是怎么来定的？你的价格与市场上其他产品的价格相比有竞争力吗？

你的价格浮动弹性有多大？也就是说在不影响销售能力的情况下，你需要预留多少价格上升或下降的空间？

除了标价多少钱之外，也要注意如何收款。你接受信用卡支付吗？这对你的潜在客户来说重要吗？个人支票呢？如果你用船运送产品，你要求提前付款吗？还是先运送后付款？你收运送费吗？还有装卸费？你把你的运货部门当作利润中心吗？

以上这些问题要在结合市场大背景下仔细考虑。记住，价格的主要决定因素是你的竞争力。回顾一下第3章的竞争力分析，再联系一下竞争对手的定价模式，确保你具备一定的竞争力就OK啦！



营销计划的第3个要素是人，包含销售过程中所涉及的所有人。

首先，研究你的客户。做一个现有客户群的简况。如果你刚刚开始做生意，还没有客户，可以先描述一下竞争对手的客户，包括年龄范围、性别、工作、经济状况、购买力等等。他们平常读哪种读物？参加哪种俱乐部和组织？做那种职业？还有哪些特征或习惯跟你的营销计划有关？

然后，描述一下理想的客户。根据现有客户简况里使用的参数，细致描述一下理想的客户。这个信息在决定你如何接近他以及如何把他转变为真正的客户方面会起到非常有价值的作用。

接着，检查你的销售人员。也许就是你自己。或者你有内部的销售队伍或者独立的销售代表。很重要的一点是，销售人员必须要和你列的客户简况匹配起来，否则两人就无法建立起亲密的关系，这在销售过程中是必不可少的。在高端的男士服装店，常常会看到女店员。但另一方面，女士服装店却很少有男销售，不过，重型机械工业领域，男销售是再正常不过了。那么，你和（或）你的销售人员匹配你理想的客户吗？

最后，再看看你的客户服务人员。他们适合这项工作吗？他们态度是否端正，技巧是否得当？跟销售人员一样，他们是否适合跟你所定义的理想客户打交道？

花时间了解你的客户，并且确保在销售和客服这样的重要岗位上有最佳人选。这会在你今后实施营销计划的过程中，为你、你的企业带来很大

的好处。

促销

营销策略的第4个要素是促销。对你的产品、价格、人有了详细的了解后，你可以把注意力转到如何来促销你的产品上了。

一个办法是传统的广告法。这个办法的成本和效益应该好好分析。广告花费虽然很贵，但能有效唤起消费者对你的产品的意识。因此，选择合适的媒介是最为重要的。

最古老的恐怕要数印刷媒介了。你的理想客户有可能在报纸、杂志、行业刊物或是网上看你的广告吗？确保你的撰稿人要非常有经验才行。这一点很重要，因为写网络文字跟印刷媒介可不一样。

再考虑一下广播或电视广告的优势。如果你选择在广播上投放广告，要切记选择一周中最好的一天以及一天中最好的时段。你投放广告的时段播放的节目要跟你的理想客户的情况相匹配。跟纸媒一样，找一个专业的广告人来策划你的广告。

你有没有想过网络营销？如果想过，那就找一个专业的、懂得如何在网络媒体中让营销信息的效果达到最优的人来合作。玛丽亚·维罗索的《网页销售文案》是一本不错的书，可以拿来一读。

有时候，目标明确的电邮营销也是十分有效的方法。名单列表可以从很多渠道买来。名单的质量，比如信息的时效性、邮箱地址的准确性、目

标的特殊性是最为重要的。为了避免邮箱地址不正确邮件被退回以及保证邮件到达潜在客户的概率最大，每个人名可以多花点钱。

电话销售也是一种选择。在21世纪早期，一些国家曾试图颁布法律限制这一新兴行业的发展，但是电话销售依然活跃在市场上。

有时候，你的营销计划可以包含多种促销方法。有一个培训的客户是一名金融策划，他专门给一些老年人提供投资产品。他的促销方法中最有效的一个是举办不同投资产品的专题研讨会。举办研讨会的前三个星期，他会利用无线电商业广告、报纸广告和直接发邮件的方式宣传这些会议。他的广告和邮件都经过巧妙策划，只会吸引那些资产净值最少达到150万美元的老年人参加。研讨会上，他除了介绍金融产品的实际价值，还会借机会跟他的观众拉近距离。做完介绍，他会要求每一个对自由组合分析感兴趣的听众填一个表格。通过这个表格，他会对这些人有一个资格预审。在这之后，工作人员会持续跟进，安排他跟这些潜在客户会面。如此一来，他的成交率是整个行业里面最高的。

在盲目地决定你的营销策略，最后证明它成本高又没有效果之前，花时间好好揣摩自己的产品、价格、人员和促销方案。前期付出的时间和精力会帮你节省很多钱，还会为你建立一个强大的营销策略、高效益地壮大企业提供坚实的基础。

应用练习

产品

1.用“是什么”来描述你的主要产品或服务。

2.用“它是干什么的”来描述你的产品或服务。它满足的需要、消除的痛苦、给用户带来的好处。

3.如何提升你的产品或服务来更好地满足客户的需求？

价格

1.你的产品或服务的价格是什么样的？

2.有折扣或返利吗？

3.针对有竞争力的产品，你是怎么定价的？

4.你接受哪种支付方式（比如，现金、支票、专门的信用卡）？

5.如果你要用船运送货物，装货和账单政策是什么？

6.你的定价模式和你的主要竞争对手的有什么主要区别？

7.如何改变你的定价模式，让它更有竞争力？

人

1.详细描述一下现有客户的特征。

2.相信描述一下理想客户的特征。

3.你的销售代表和客服人员与理想客户是怎样很好地相处的？

4.你的销售代表和客服人员与理想客户又是怎样无法和谐相处的？

5.你会做那些改变让你的销售代表和客服人员更好地将产品卖给客户？

促销

1.现在促销你的产品或服务的主要途径是什么？

2.怎样采用新颖方式来促销你的产品，让它更有竞争力？

行动

学习了这章，你会立即采取什么措施？

“客户关心什么是营销策略成功的关键。”

—匿名

第19章　完成你的营销计划

“在营销的世界里，洞察力就是一切。”

——匿名

你对你的团队或企业的包装、定位和营销地点的选择有没有一个扎实的、最新的了解？是□　否□

你的团队或企业有没有投入合适的精力和资源来保证产品或服务有最好的包装、定位和营销地点？是□　否□

本章探讨的是一个强大的营销计划所具备的第二组关键因素：包装、定位和营销地点。这些因素能给你的产品或服务带来最好的外观和竞争优势。本章后面的应用练习会带你一步步完成营销计划，同时确保你的企业能获得最大的回报。

管理客户的认知是建立一个强大的营销计划所要考虑的关键。成功的公司不仅仅专注于提高产品的经济价值，还注重提高产品的认知价值。

包装

包装在客户如何看你的产品中起着关键作用。包装有很多种形式。

第一，有实物包装，从颜色、形状、风格到装的容器。苹果公司在电脑外壳的设计方面一直是行业领先，它的电脑外壳看起来既豪华又时髦。一台摆放在人们面前的苹果电脑好像在喊着：“快看我。我是最先进，也

是最棒的！”苹果公司的目标客户是那些在用户使用方便和充满创造力的专业主义方面追求极致的人。这就是苹果公司的最新包装所要吸引的人群。

第二，营销制作物的外观也是极其重要的。如果你做的是高端的服装生意，你会希望你全部的册子、产品目录都能看起来十分优雅、昂贵。这种制作物应该用四种颜色打印在光滑的印刷纸上，你的模特也要精致无比，穿着最新的潮流服装。反过来，如果你经营一个连锁的工人工作服的店，你会希望呈现出另外一个样子。

第三，考虑个人包装的重要性。如果你是做金融产品的，你希望自己看起来很保守，又很富有，所以你要打造一个值得信任又很成功的形象。这反映在你的穿着、谈吐以及所开的车等。卖摩托车、运动商品或是园艺设备要求又是另外的形象。注意你所呈现给别人的形象，它应该向你的理想客户传达出这样一条信息：“看着我，请相信我。我们很投缘。我了解你和你的需求，我就是那个你要找的满足你需求的人。”

定位

任何营销计划，考虑的一个核心问题就是如何通过竞争来定位你和你的产品。你了解了你的理想客户，你怎样来吸引他们呢？你怎样在众多的商业信息中一枝独秀，成功吸引他们的注意力呢？他们的敏感问题是什么？如何来开启这一话题？

这个问题的核心在于你对客户为何购买你产品的理解。他的内心需求

是什么，为什么你的产品能最好地满足这一需求？如果你回答了这个问题，就相应地给你的产品做出定位。

你的潜在客户追求质量高于一切？那就把自己定位为性能最好、最持久耐用的产品的供应商。

客户看重运送速度？那就把自己定位为市场上最快的周转货物的提供商。

价格最重要？那就定位自己为低成本商品的供应商。

不管有哪些需求，你都能把自己定位为这个行业的领头者，从而真正实现领跑行业的目标。

最后，当然，你必须得送货。记住客户满意的4个层次（见第16章）。如果在客户心中建立起一定的期望又让他失望的话，那对你的生意是致命的打击。我们要听彼得·德鲁克的话："少承诺，多做事。"也就是，你要确保自己产品的定位能够满足客户的期待。

地点

最后，在哪里销售你的产品也会对你日后的成功产生深刻的影响。

IBM公司很多年都不在零售商店销售产品。20世纪70年代末期，个人电脑在市场上逐渐被认可，IBM公司决定开自己的零售商店，专门卖IBM公司的产品并且是客户唯一可购买的商店。渐渐地，有越来越多的商店卖各类电脑设备和零件，IBM公司也被迫再次评估其战略。结果就是，今

天，IBM公司的产品跟它主要竞争对手的产出现在同一家零售店里。

以前，医生都是要出诊的。可是今天，如果你想看病，很有可能你要去医生的办公室才行。根据病人的不同（例如客户情况），办公室的装修也会不同。产科医生的房间就会比较舒适，会放一些小孩的玩具和书；放射科医师的办公司则会比较简单、分明。

学习公司法，专门跟大企业打交道的律师一般会在市区内高档的写字楼内办公。他们的办公室大多比较有品位、优雅和奢华。小的律师事务所大多处于郊区，这种豪华的办公室并不多。

尽一切努力保证你做生意的地方能让你的客户感到方便。你的设备必须具有一种风格，并且要让客户感到舒适。尽量打造出一种谈生意的轻松、舒适、愉快的氛围。

互联网以惊人的速度成为了做生意一个不可或缺而又日益重要的场所。它是增长最快的营销渠道之一。你的产品适合在网上营销吗？如果适合，有没有网站来进行营销？这个网站是专业设计过的吗？你有没有花心思来设计它的外观来吸引你的理想客户，就像设计你办公室的装修一样？你的网站能不能进行电子交易？你有没有一个工作人员或是外部的合约人，他处在科技的前沿，然后来帮你更新网站？你，或者你的员工或者外部合约人会不会做网站的交易？你有没有为你的网站做一份营销计划？如果你不能跟上互联网的发展，你就会有落后的风险。互联网是这个高速发展的世界的产物。

在完成和执行你的营销计划的过程中，切记要特别注意营销的最后三

个要素：包装、定位和地点。和其他四个要素产品、价格、人、促销（第18章）一起，它们组成了一个强大的营销计划模型。

应用练习

包装

1.你怎样把你的产品包装得不一样来让它更吸引人，更有竞争力？

2.你会做哪些改变使你的营销制作物更能吸引你的理想客户？

3.你怎样改变你的或你的员工的形象来给你的理想客户留下更好的印象？

定位

1.你的理想客户的主要需求或关注是什么？

2.你怎样定位你的产品来满足这一需求或关注？

3.在这样的定位策略下，你能兑现一贯的承诺吗？

4.如果不能，你要采取哪些措施来保证“少承诺，多做事？”

地点

1.你在哪儿销售你的产品？

2.你怎样改变地点来变得更有竞争力？

3.怎样改变你的装饰来变得更有竞争力？

4.怎样改变你的互联网营销策略来变得更有竞争力？

行动

学习了本章，你会立即采取哪些行动？

“赢的想法固然重要，但更重要的是让你的思想流行起来。”

——乔·帕特诺

第20章　创建你的个人品牌

“作个一流的卡车司机比十流的总经理更有声望和满足感。”

——贝蒂·查尔斯·福布斯

你有没有有意识地创建自己的个人品牌，这个品牌反映了你的为人或者你想成为的人？是□　否□

你的个人品牌是否反映在你做出承诺（你树立的形象）和信守承诺的过程中？是□　否□

本章探讨的是个人品牌在建立事业或生意中的巨大作用。学习你做出和信守的承诺是如何给你和你的团队或企业带来巨大利益的。个人品牌建立的7个法则为你提供了一个将职场生活各方面组合起来并且把你真正的价值展现给你的同事和客户的蓝图。本章后面的应用练习会帮你分析个人品牌的各个要素以及如何将它们组合起来发挥最大的影响力。

就像建立一个强大的企业品牌是区别你的产品的关键一样，建立强有力的个人品牌也是区别你和你的竞争对手的关键，同时，建立强大的个人品牌会保证你和你的企业获得成功。你的个人品牌决定了人们如何回应你，是否会听你的，是否会买你的产品，买多少，愿意花多少钱来买，等等。

当你听到你其实是最重要的产品的时候也许会有点惊讶，但这是真的，你已经有了你的个人品牌。你也许会认为这个品牌就是你的形象或你

的名声，但其实它指的是人们怎样看你，是人们附加在你身上的价值观、优点、品质和属性。这并不是说你是否应该有一个个人品牌形象，因为你已经有了；而是你是否愿意去有意识地创建一个个人的品牌还是顺其自然。

如果你自己创业，经营一点小生意，你的个人品牌对你的生意带来的影响会跟企业品牌带来的影响一样大。你要认真想想，你想让人们怎么来看你，然后确保你所说的每句话、你所做的每件事都符合这一形象。

创建你的个人品牌

个人品牌的建立有两个要素：做出承诺（如，你树立的形象）和信守承诺（比如，你的名声）。

做出的承诺

你的个人品牌做出一个承诺：“如果你买我的产品，就会得到一份特殊的价值。”这份特殊价值将会从你被大家认可的价值、优点、品质和属性中产生。比如，你想建立一个个人形象，也就是一个牌子，是一个人非常诚实守信，言出必行，是一个模范领导者，付出加倍的努力来使客户满意。

精确地打造你的个人品牌有两个基础。第一，它必须准确地代表你、你这个人或者你想要成为的人。第二，它必须代表一种人，一种能在潜在客户中引起巨大反响的人：“我想和这个男人/女人做生意。”换句话说，

你的个人品牌要减少或消除客户心里跟你交易的危机感。

谁是你的理想客户？他想要在产品的提供者身上看到哪种价值观、优点、品质和属性？你符合这一要求吗？如果不符合，你有没有急切的愿望想变成这种人？你愿不愿意将自己改变成那种人？这是你开始建立个人品牌之前必须要问自己的几个问题。

真诚地面对自己吧。假装和欺骗只会为你埋下失败的伏笔。无论是在个人生活还是职场生活中，只有真实才能获取他人的信任。

信守的承诺

我们在培训项目中一直强调，无法满足期望是所有感情最大的敌人。你和你的客户之间，也遵循这个道理。你的个人品牌很大程度上取决于你是否能持续地履行你的承诺。你遵守你的诺言了吗？你坚持完成了吗？你的话语和行动跟你想要树立的形象一致吗？你所说的价值观、优点、品质、属性，你都有了吗？

不断地反思自己的行为。一旦犯错，要立刻重新步入正轨。要想创建并且保持一个强大的个人品牌，你所传递出的信息必须是你这个人的准确反映。

全面包装

要特别注意你的整体形象。当然，你的性格才是最最重要的。但是你也在其他方面影响着别人。

你的外表——你穿的衣服、用的装扮、你的姿势会对人们怎么看你、想你和接触你有很大的情绪上的影响。

你的态度是关键。如果你在跟他人沟通交流的过程中，很自然地表现出愉悦和高兴的态度，他们就会很喜欢跟你在一起，并且更容易相信你也更有可能跟你做生意。

你的整体行为会对人们对你的印象产生巨大的影响。开会和见面一定要守时。要完全可信，说出的话、做出的承诺一定要做到。如果你没能做到，要尽快与别人沟通，真诚地道歉并做出解释，并保证下次不会再发生。对客户的需求要有积极的回应，急切地跑到他们身边，有一种紧迫感。做一个行动派。当客户有问题或需要帮忙的时候，立刻帮他们解决一切困难。

对工作的质量要特别注意。长远地来看，没有什么能比一次次、长期的高质量的工作更能决定你在创建和保持个人品牌上的成功。

创建个人品牌有7个法则。如果你想让你的生意做得更好，更能盈利，你必须要掌握。

创建个人品牌的7个法则

1.专门化法则。让你的品牌只专注于你工作成就的一个方面。避免多样化。不要成为面向所有人的所有东西。选一个你擅长的行业、产品、服务或是技术。

2.领导力法则。让自己成为所在领域最富有知识、技术最娴熟和最值得尊敬的人。擅长的事尽力做到最好。不断追求进步。

3.个性法则。你的个人品牌必须在各个方面体现你的个性。建立个人品牌最重要的部分就是别人认为你是个很好又值得信赖的人。每天都保持心情愉悦、积极向上的状态。不管环境如何，善待每一个人。言行一致。确保你的客户跟你交流起来很享受，并且知道你是靠得住的。

4.区别性法则。一旦你创建了你的个人品牌，你必须用一种独一无二的方式来阐释它。你做的任何事都是“包装”的一部分。有时候，一个小小的举动，比如给你的一个客户送小点心，都是以一种特殊的方式宣传你自己。为什么？因为没有人做这件事，只有你。你的目标就是要独一无二，要跟所有跟你竞争潜在客户的人区别开来。

5.可见性法则。为了有效达到宣传效果，你的品牌必须要被人重复和持续地看到。你必须要主动做到这一点。可以参加行业内部的商业协会，参加一些会议。主动介绍自己并且发一些名片。拜访客户的时候，可以给同在办公室的其他人介绍你自己。越多地以正面的形象出现，你的个人品牌也就越强大。

6.一致性法则。不管是在公众场合还是私人场合，你的行为必须保持一致。你关起门来做的事应该跟在公众场合做的一样。人们应当觉得公众人物和普通个人应该是完全一致的，而且二者都必须是真实的，不应用虚假的形象来故作姿态或玩弄他人。

7.坚持法则。一旦你创建了自己的个人品牌，你必须要维持它。不要

放弃它。给它一定的时间来成长。不管遇到什么挫折也要坚持你的品牌，直到它在人们心中有了如加固的水泥般的深刻印象。

建立一个强大、积极的个人品牌所要投资的时间和精力，一定会给你带来巨大收益。人们会相信你，并且愿意接受你的建议和推荐。他们会一次次买你的东西，甚至付出的钱要比买你的竞争对手的产品花的多。他们会很高兴向你推荐，为你创造别人没有的机会。一个积极的个人品牌会让你更容易得到信任和获得借款。

记住："一切都是有意义的！"你做的每件事无非是提升或贬低了你的品牌；你说的每句话也无非是提升或降低了你的品牌的质量。你的责任就是要保证你做的事和你说的话要跟你想在别人心中留下的感觉保持一致。这是建立一个强大的、积极的个人品牌的关键。

就在今天，决心为这一切付出代价吧。你会获得丰厚的回报。

应用练习

1.人们描述你时会用什么词？

2.你希望人们描述你时用什么词？

3.为什么这个根据你的形象建立的个人品牌会吸引你的理想客户来买你的产品？

4.你做了什么承诺，也就是，客户买你的产品或服务希望得到什么价值？

5.你履行了你的承诺了吗？

6.为了和你的理想形象或个人品牌保持一致，你会在你的价值观、态度和行为上做出哪些改变？

7.学习了这章，你会立即采取什么行动？

“没有什么比一个完美的借口更好的了。”

——德洛·艾姆斯·桑德斯

第21章　利润最大化

“有时候我们必须战斗并且取得胜利，因为如果你现在投降的话，之前经历的所有痛苦和遭遇就没有了意义。”

——阿尔文·戴

过去6个月里，你有没有对你的团队或企业的盈利能力做出评估？是□　否□

你能鉴定以下6个你的团队或企业的要素的盈利能力吗：员工？客户？销售和营销？产品和服务？市场？你自己（用你的工作任务和活动来衡量）？是□　否□

本章通过分析6个关键因素来帮你鉴定你的团队或企业的盈利能力。本章后面的应用练习会帮你找到盈利链中的薄弱环节，以便你及时采取行动保证团队或企业的每个方面都能创造出最大的利润。

在前面6章，你已经掌握了一系列策略和方法来提高企业的销售额。

销售vs利润

无论如何，销售都是事业成功的唯一晴雨表。你的最终目标是增加利润，从而让投入的金钱、时间和精力能够获取最大的回报。

每一个客户、商业活动、产品或服务都会带来一定数量的特定利润。有时候，你会在这些方面的一个或多个上损失一些钱。想要扩大企业，你

要做的最重要的事情之一就是根据不同方面投资的回报率来决定把时间和金钱集中投入到哪方面。

个人盈利能力

为了得出真正的企业盈利能力，你必须首先分析你的个人收益率。

从个人的角度看，你的主要花费是什么？是你的时间。本书的第二部分，我们探讨了如何提高生产力，其中，我们提到了每小时工资率的重要性，也就是你的年收入除以2000得出的结果。截至现在，你应该养成了一种经常问自己这个基本问题的习惯：我会付出我的每小时工资率来做这件事吗？如果不，那你就没能让你所花的时间得到最大的回报。换句话说，你把时间投入到一个没有最佳回报率的方面。你正在蒙受机会成本损失！这样的结果就是，你的企业的整体盈利能力受到损害。

在你的团队文化中慢慢灌输这一种思想。你的员工必须像你一样也具有这种“时间回报”的观念。

基本的规则就是：只干那些跟你的每小时工资率匹配（或更高）的工作，其他的直接省略不干或委托他人来做。

人的盈利能力

对大部分企业来说，工资是最大的花销之一。当企业发展的时候，就会根据当时的需要雇用额外的人员。员工一旦被录用，就算偶尔需要变动，也成了相对固定的一分子。许多企业家忙于生产产品、设计服务和创

造利润，很少会注意到员工的表现。久而久之，员工的效率低下，工资也相应更多。

从会计的角度来讲，工资是一项花费。我们认为它是一项投资，会产出至少能够让人接受的收益率。但是我们的目标是获得最理想的回报。什么是能接受的或者最理想的？怎样来衡量？这个因行业和公司大小而异。有一条经验法则是每个员工应该贡献他工资的3~6倍给公司的整体利润。也就是，企业的利润应该是员工工资单的3~6倍。如果你带领你的小企业，别忘了把自己也算进去。虽然你不拿薪水，但仍然是企业的一个成本。如果你不在，你要付给别人多少钱来替代你的位置呢？很多企业家犯的一个普遍错误就是在计算企业的盈利能力时忘记自己投入的成本。

客户盈利能力

前面讨论过，有些客户相较于其他客户更加有利可图，而有些则是在花你的钱。你能鉴别出最赚钱的客户吗？你知道哪些最不赚钱吗？客户的大小或他带来的交易量大小跟他的盈利能力无必然联系。

当你鉴定你的客户盈利能力时，你应该问以下几个问题：

每个客户平均多长时间一次来买你的产品？

平均购买的量是多少？

所购买的产品的利润率是多少？

售后服务一般会花多长时间？

每个客户退换货的次数是多少？

如同在其他领域一样，帕累托法则同样适用于这里：20%的客户带来80%的利润。问题来了，那些最不赚钱的客户，你要怎么办？

许多公司会定期“开掉”垫底儿的10%的客户。他们不再跟那些收益最低或购买产品回报最低的客户做生意，而是把更多精力放在那些更赚钱的客户身上，并致力于吸引更多这样的客户。至少，不管他们创造多少收益，清除这些实际上花你钱的客户。你负担不起这些包袱。

销售和营销盈利能力

你知道你花在销售和营销上面的钱的回报如何吗？对公司来说，把收入的25%~35%花在销售和营销方面是再正常不过了。但是他们常常不知道这些花费的实际收益如何。

我们的一个客户，经营了一家小的印刷店。他决定一年之内将收入提高50%。一个营销咨询师劝他采用激进的、花费更高的直接发邮件的策略。理所当然地，前11个月的收入增加了56%。不幸的是，年终的财务报表则显示亏损，这是他做生意10年以来第一年亏损。他超额完成了销售目标，但额外销售所花费的成本超出了额外销售创造的利润。他采用的电子邮件的营销策略，收益为负数。最后，他立即放弃了这种做法。

在采用一种新的营销策略之前，决定如何来衡量这个策略给销售以及利润带来的影响。采用这种营销手段，所花费的能让人接受的回报率是多少？最理想的回报是多少？你怎样来衡量它的回报？别等到营销完成再来

思考这些问题。建立一个监管系统来评估项目在执行过程当中的效能。

核查一下现在的销售和营销花费。你知道这些花费的收益吗？如果不知道，赶快去查！增加销售额是一个很好的目标，但别触碰了底线。

产品盈利能力

本章一开始，我们曾提到过，每个产品都会产生一定数量的特定利润。如果你卖不止一种产品，每一种都有不同的利润率。你要做的最重要的事情之一就是决定你对每个产品的投资的收益。

马拉松联盟是一家市场咨询公司。它收取财富1000强企业的费用帮这些公司计算每个产品的精确成本。这一举措能够让这些公司根据每个产品的盈利能力来决定供应的产品种类，而非靠整体的收入。在当今这个高度竞争的商业环境，这种方法在保证企业的整体盈利能力，甚至是保证企业的生存都是很关键的。你的企业或团队也是如此。只是去掉一种不赚钱的产品就能让你的企业从中等发展水平甚至是消亡的边缘到达高速发展的阶段。

检查一下你的产品组合。除了正常的“商品成本”以外，你必须考虑将成品送到客户手中这一过程中的所有花费，包括研发、促销、相关销售和营销成本、设施、客户服务、产品服务、收益、按比例分摊的一般和行政成本（经常费用），等等。再次强调，还要包含你的时间成本，把你的每小时工资率应用到你在发展、设计、制造、销售和产品服务投资的总时间上。

很多人和企业都喜欢把所有的花费混在一起，然后再猜哪个费用是属于哪个产品的。你的工作就是要把所有成本分解开来，直到仅仅是几美元收入你都知道每个产品分别净赚多少钱。

成本分析做完了，然后从每个产品的售价中扣除发展、销售和送货的成本，得出的就是每个产品的盈利能力。哪个产品的收益最高？哪个最低？有没有赔钱的？

市场盈利能力

如果你不止在一个市场上销售产品，道理不变，那就是有些市场比另外的更赚钱，利润更大。

比如，你在国外市场上销售，广告和营销的成本会高一些。相反，你的加工成本会低很多。如果你把产品出口到国外，还要交进口税或关税。

有时，在新市场上一个意想不到的花费就会让你的企业从赚钱到遭遇财政危机。美国国内一个电子产品经销商想进入加拿大市场。当他知道要想在魁北克省卖，他必须重新设计产品包装，突出法语和英语两种语言时，他惊呆了。考虑到该市场的规模，他决定不增加这个成本。最后，他决定放弃加拿大整个业务。这个事例告诉我们，提前做好规划是多么重要！

问以下几个问题，检查一下你所在的市场：

有些市场比其他市场更赚钱吗？

有些市场是否需要更多的广告和促销费用才能达到销售目标？

在产品收益方面是否有些不一样？

售后的客户服务成本怎么样？

如果远销外地，是否要负担额外的运送费、关税或其他额外支出？

行动

学习了那么多关于盈利能力的理论，现在是做决定和采取行动的时候了。

对那些没有起到多大作用的员工，该怎么办？建立一定的人员标准，另外，可以提供一些必要的培训和支持来帮助他们达到标准。如果没有达到，就让他们另谋高就吧。

不管带来多少收入，那些不赚钱的客户还是不要去维护了。认真考虑要不要删去利润最低的10%的客户，逐渐把用到这些客户身上的资源转到吸引更多利润率高的客户上。

仔细检查那些亏损的和利润低的产品。立刻想办法让他们有利可图或是提高利润率。提高售价？降低成本？改变自己的产品种类来吸引更多的客户，把成本分摊在更多产品上？别犯一些平常人都会犯的错误，太看重某个产品。即使这个产品很畅销，只要它的利润率没有达到一定的水平，砍掉它。

尽管很多企业热衷于分析产品的盈利能力，但他们却忽视了市场之间的差别。别掉进这个陷阱。如果一个市场或子市场没能产生可接受的利润，那就想办法提高在这一区域的盈利能力。提高售价？把货运费转嫁到客户一方？有没有办法在滞后市场上降低成本？如果你没能在一个特定市场把盈利能力提高到你的目标水平，那就放弃这个市场。

在你继续通过增加销售来扩大企业的时候，别忘了衡量任何企业成功与否的标准是利润。养成定期检查你的员工、你的客户、销售和营销活动、产品、市场的盈利能力的习惯。如果有任何一个要素没能达到你的标准，不必浪费时间，赶快砍掉。只需掌握这一条原则就能让你成为行业内部最为成功的企业之一。

应用练习

1.选出你最赚钱/生产力最高和最不赚钱/生产力最低的任务和行动。

2.选出你最赚钱和最不赚钱的员工。

3.选出你最赚钱和最不赚钱的客户。

4.选出你最赚钱和最不赚钱的营销活动。

5.选出你最赚钱和最不赚钱的产品/服务。

6.选出你最赚钱和最不赚钱的市场。

7.确定你学习了这章将会采取的行动。

“永不放弃！永不！永不！永不！永远都不要放弃！不管为了什么，不管是大是小，都不要放弃！除非是对荣誉和理智的坚定信念！”

——温斯顿·丘吉尔

高级培训和辅导项目

博恩·崔西在圣迭戈为一些成功的企业家、自由职业者和高级销售人员提供过个人培训。

接受培训的人员学习了个人战略规划的详细步骤，这能帮助他们完全掌控自己的时间和生活。在上课期间，参加人员每3个月就可以跟博恩·崔西见一次面，聊一整天。在这些课程上，他们学习如何让收入翻倍，让时间翻倍，学习如何把“焦点”理论应用到他们工作和私人生活的方方面面。

他们找到自己最喜欢做的事情，学习如何在最赚钱的事情上做得更好。他们学习如何将那些不喜欢也没有任何好处的事情委托别人、缩小规模甚至将其减少和避免。他们学习如何确定自己的特殊才能以及如何利用杠杆原理和注意力集中来达到行业的顶端。

想要了解培训和辅导项目的更多信息，请登录http://www.briantracy.com，拨打858-481-2977，或者写信给博恩·崔西国际公司，地址是美国加利福尼亚州索拉纳海滩史蒂芬路462号，邮编92075。

价值观列表

Accuracy准确

Action行动

Adaptability适应能力

Adventure冒险精神

Affection情感

Alertness机敏

Ambition雄心壮志

Assertiveness果断

Authenticity真实

Balance平衡

Beauty美丽

Boldness勇敢

Broad-mindedness胸怀广阔

Calmness沉着冷静

Career-focus以事业为重

Caring关心

Cautiousness谨慎

Clear-headedness头脑清醒

Compassion同情心

Competence能力

Confidence自信

Conscientious尽责的

Considerate考虑周到的

Contribution奉献

Cooperation合作

Courage勇气

Creativity创造力

Dependability可靠性

Determination决心

Diligence勤奋

Dynamic有活力的

Education教育

Effectiveness有效性

Energy能量

Enjoyment享受

Enterprise事业心

Enthusiasm热情

Excellence优秀

Faith信念

Flexibility灵活性

Focus专注

Forgiveness宽仁之心

Freedom自由

Friendliness友好

Fulfillment履行

Generosity慷慨

Gentleness彬彬有礼

Growth成长

Happiness幸福

Health健康

Helpfulness有益性

Honesty真诚

Hope希望

Humility谦逊

Humor幽默感

Imagination想象力

Impartiality公正

Independence独立

Innovation创新

Integrity正直

Intelligence智慧

Joviality愉悦

Joyfulness快乐

Kindness善良

Knowledge知识

Leadership领导力

Learning学习

Love爱

Loyalty忠诚

Maturity成熟

Method方法

Meticulousness谨小慎微

Modesty谦虚

Naturalness自然

Nurturing培养

Optimism乐观

Organization组织

Originality独创性

Patience耐心

Peace和平

Perseverance坚持

Persistence毅力

Playfulness玩笑

Pleasant令人愉快的

Polite礼貌的

PositiveMentalAttitude积极的心态

Possessiveness自制力

Practical实用的

Precision精确

Professionalism专业性

Progress进步

Prosperity繁荣

Punctuality守时

Purposefulness意志坚强

Quality质量

Quickness迅速

Resourcefulness足智多谋

Respect尊重

Responsibility责任

Self-Control自制力

Sensibility敏感

Sensitivity敏感

Sincerity真诚

Sociability社交

Specialness特殊性

Strength力量

Tact机智

Talent才能

Teamwork团队合作

Thankfulness感激

Thoroughnes彻底

Tolerance忍耐

Trustworthiness可信性

Understanding理解

Uniqueness独一无二

Value价值

Versatility多功能性

Victory胜利

Vigor活力

Warmth温暖

Willpower意志力

Wisdom智慧

Wit才智

Youthfulness少壮

Zeal热心

关于作者

博恩·崔西是美国最著名的商业演说家之一，畅销书作者，也是全球领先的个人和职业发展的咨询师和培训师。他每年的听众有45万人之多，话题涵盖的范围从个人成功和领导力到管理效率、创造力、销售。他拥有30多部著作，还出版了300多种音频和视频资料。他的许多作品被翻译成外国文字，畅销35个国家。他和坎贝尔·弗雷泽合著了高级培训辅导项目和训练卓越项目。

博恩·崔西为1000多家公司提供过咨询服务，包括IBM、美国麦道公司、百万圆桌会，等等。他还为超过5500万人提供过培训。他的思想被认为实用、见效快。他的读者、研习班人员和培训客户学习了一系列能够快速应用的，能够在生活和事业上获得更好成就的技巧和策略。

坎贝尔·弗雷泽是世界上最早的著述个人和企业培训的作者。他和博恩·崔西一起合著了高级培训辅导项目和训练卓越项目。他最开始做金融分析师和风险投资专家，用20年成立了自己的投资公司。他关于企业家和领导者更有效地应对当今快速变化的商业环境的演说风靡美国和世界各地。



博恩·崔西职业巅峰系列



BRIAN TRACY

涡轮战略

快速引爆利润 成就企业蜕变

TURBO STRATEGY

21 Powerful Ways to Transform Your Business and Boost Your Profits Quickly

[美] 博恩·崔西 著
赵银德 译



战略决定成败



机械工业出版社
China Machine Press

博恩·崔西职业巅峰系列

涡轮战略：快速引爆利润 成就企业蜕变

Turbo Strategy:21 Powerful Ways to Transform Your Business and Boost Your Profits Quickly

（美）博恩·崔西（Brain Tracy） 著

赵银德 译

ISBN：978-7-111-47421-0

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

目录

序言

导论

第1章 立足当下，认清自我

现金是王道

明晰很重要

客户为上帝

确定己之长处

不可盲信假设

小结

第2章 结束过去，走向未来

运用零基思维

假设从头再来

开展客户分析

评估运营状况

专注有关信号

果断做出决策

做到持续运用

小结

第3章 商业分析，企业必做

搞清基本问题

一切为了客户

明确售卖之物

确定竞争对手
设定清晰目标
坚持行动导向
小结
第4章 需求界定，讲究精准
GOSPA模型
重视盈利能力
完善企业经营
小结
第5章 理想未来，精心设计
开展五年期设想
分析目标可行情况
思考未来前景
思考现实情形
领导者当有远见卓识
描绘一个激动人心的前景
前景描绘在当下更显重要
管理者的个人前景
小结
第6章 使命陈述，正确定位
企业的目的宣言
明确自己的价值观
企业与其信仰
打造一个坚实基础

争取他人的参与
《财富》500强
明确个人的使命
小结
第7章 企业组织，重新塑造
享有资源情况
假设遭遇火灾
诊断客户关系
重建雇员团队
诊断经营业务
坚持卓越理念
重塑个人事业
小结
第8章 人员雇用，重在合适
候选者当具备两大优点
雇用决定要三思而行
工作岗位当考虑周全
过往成绩须认真审查
雇用决定中的三次定律
仓促雇用，难免生悔
散步聊天，加强了解
切莫一人做出雇用决定
找证明人仔细核实
猎得金牌人才

考核要求必须明晰

小结

第9章 市场营销，高效策划

做好营销的四大要素

不断重新审视营销策略

以经营企业的方式看自身

展望企业以及个人的未来

小结

第10章 竞争分析，知己知彼

了解自己的竞争对手

明确客户的购买动机

避免染上营销近视症

抵消竞争对手的优势

透彻了解竞争对手与潜在客户

小结

第11章 多快好省，优势所在

创造竞争优势

淡化削价性竞争

专注差异性打造

确定三方面的差异

寻求三项潜在优势

选取企业的目标

明确企业的承诺

力求做得最优

成功的关键
学会认识自己
小结
第12章 营销组合，及时调整
销售什么产品
及时更新产品
市场检验与产品再审视
恰当定价产品
翻倍定价的故事
如何促销产品
实现更多销售
培训销售人员
是否有电话打来
何地销售产品
检查相关假设
保持与时俱进
小结
第13章 品牌打造，以求成功
他人的口碑相传
企业享有的口碑
认真选择广告用词
制作企业的备忘单
企业有何品牌
打造企业的品牌

习惯性思考
一切皆重要
个人品牌：他人心目中的你
小结
第14章 经营战略，重在SBU
SBU乃企业内企业
制定基本经营计划
明确SBU的负责人
重新评估整个企业
必须及时采取行动
SBU方法的实施
如何评估“多才的你”
小结
第15章 推销活动，做到更好
待开发的市场潜力
做销售的核心问题
打造顶级的销售队伍
关键技能
小结
第16章 经营瓶颈，努力克服
确定企业的局限因素
遵循约束分析的程序
瓶颈因素处处存在
内部约束与外部约束

人员不胜任形成的约束
产品不适销形成的约束
随时掌握企业的经营情况
弄清楚个人所面临的约束
小结
第17章 企业再造，经营出新
与复杂性相战
复杂性定律
任务的简单化与复杂化
复杂性呈指数变化
减少相关环节
简化整个过程
将流程推倒重来
通过合并来减少环节
尽可能采用外包业务
授权他人承担次要任务
直接清除多余环节
放手让他人担负责任
善用异常管理手段
决策当寻求更好更快
开展实时运作
简化私人生活
小结
第18章 利润分析，增利之道

盈利低下或毫无盈利
对每个产品开展利润分析
高销量客户与高利润客户
关注企业的现金流状况
盈利能力的大小排序
计算盈利能力
准确摊销费用
计算单位产品的小时费用
将机会成本核算在内
对全部产品做等级排序
直面残酷的现实
对自己做个深入了解
小结
第19章 产品质量，持续改进
质量革命
持续改进
全新思维
始于高层
全面质量管理
设立标杆
做好所做的事
追求卓越
质量与盈利能力
客户对质量的定义

客户的需要
与竞争对手比较质量
个人的质量等级
小结
第20章 核心业务，务必专注
确定企业的核心业务
守好企业的核心业务
集中精力于核心业务
关注创造价值的大小
了解企业的卓越之处
企业的大本营战略
明确企业的大本营
确定企业的核心产品与客户
提前制定好退守策略
想好应对之招数
个人的大本营战略
小结
第21章 经营效果，第一关注
四个关键性问题
兑现企业的承诺
事小意义可不小
提升取得效果的能力
一整天值得做的事
成就个人业绩的七个环节

结论
参考文献
涡轮战略课程
涡轮训练课程
作者简介
译后记

谨以此书献给史上最伟大的管理大师和商业哲学家彼得·德鲁克（Peter Drucker）。他的眼光、理念和见解是我一生的知识源泉，不仅赐予我灵感，也令我终身受惠。

序言

感谢您选读本书。在这里，将介绍企业如何通过应用最好的经营策略和方法来成就快速发展，实现销售增加、成本降低和利润大涨。当然，这些最好的经营策略和方法取自经营成功的企业，它们既可能处于不同的经济体，也可能有着各不相同的竞争环境。

此外，这里还将说明所有成功的企业在市场艰难时期是如何依赖一系列既可靠又实用的思想、方法和措施而突破困境并实现振兴的。

当然，这里也将指出该如何厘清企业的愿景、价值观、使命、宗旨和目标，并借此在短期内实现收入增加、利润上升。

为节省时间并尽可能快地取得更多更好的结果，这里也给出了基于我多年经历以及参考了战略、规划、营销、销售和经营成功方面数以百计的书籍和文献而提炼出的心得。

不过，最为关键的并非这些书面的内容，真正重要的是将这些可靠又实用的思想投入到实践中。毕竟，行动胜于一切。因此，阅读本书时，不妨同时思考一下将这些思想迅速应用于本企业实践的具体方法。

人生的很多方面就像经营企业一样，结果往往最为重要。有鉴于此，我们也不妨边阅读边思考该如何借助书中的策略来更快、更好地取得成就。

写作《涡轮战略》的理由

写作本书的理由来自两个方面。首先，无论你从事何种事业，也无论你的事业进展到了何种程度，作者都希望能尽一份力，帮助你更为成功地开展事业。

其次，面对21世纪日益动荡而充满挑战的经营环境，作者希望介绍一些必要而实用的经营方法来帮助企业战胜困境并实现振兴。

这些方法我称之为“涡轮战略”，鉴于它是一种全面、快速、集中并有效制定和执行战略的方法。对于公司以及管理者而言，想要的就是实现快速蜕变并更早取得更好的结果。

关注结果因素

在确定决策的优先次序或重要性时，一个简单的法则就是必须围绕结果因素进行考虑。决策是否重要往往取决于可能的结果是否要紧。可能的结果越重要，决策也就越重要。

按照这一法则，决策者最为重要的任务也许就是进行战略思考与战略规划。正确决策带给企业的结果是成功，而错误决策或坐失决策机会带来的只能是企业的破产。正如迈克尔·卡米（Michael Kami）所言，“对未来没有计划，结果必定一事无成。”按照彼得·德鲁克（Peter Drucker）的说法，“要预测未来，最佳办法就是制订计划。”显然，战略是其中的关键。

所有的调查与研究均表明，企业管理者几乎一致认为：战略规划仍然是当今所有可资利用的管理方法中创造经营业绩最为有效、最为有力的方法。

简单而实用的工具与方法

对于如今忙碌的管理者而言，最大的挑战是很难有时间来阅读大量的文献，当然也无从透彻把握战略思考的奥妙。其实，管理者真正需要的是有一套能帮助他们快速增加企业利润并且简单而实用的工具。《涡轮战略》所给出的21条实用法则就是这样一套工具。

今天，绝大多数的企业并没有制定战略计划。有些企业虽有战略计划，但相对于最新的经济环境而言显然已经过时而无用了。对此，借助于本书中的方法，我们不仅可以对企业快速展开战略分析，而且可以就如何完善经营状况立马做出决策，甚至可以根据其他企业多年经营所积累的经验来诊断企业是否需要进行全面转型。

导论

作为本书的开场白，这里先来讲一个故事。1951年，诺贝尔奖得主物理学家阿尔伯特·爱因斯坦任教于普林斯顿大学。一天，爱因斯坦刚主考完物理学高级班学生的一场考试，正与他的助教一起走在回办公室的路上。当时，这位助教带着学生考完的试卷。

路上，面对爱因斯坦这位20世纪最伟大的物理学家，助教有些怯生生地问道：“爱因斯坦博士，你今天考这个班级的考题不就是一年前考他们的考题吗？”

爱因斯坦稍作思考就回答说：“是的，考题的确完全相同。”

助教接着迟疑不解地问道：“不过，爱因斯坦博士，那您为什么连着两年对同一班学生用一模一样的考题呢？”

爱因斯坦的回答可谓经典至极。他说：“不过，学生的答案可不同了。”

这个故事的寓意在于：考题或许没有变化，但鉴于当时物理学领域快速出现的新进展和新发现，相同考题的“正确”答案与一年前相比也很可能出现了变化。

老问题，新答案

其实，上述故事中的道理同样适用于你和你的企业。虽然问题相同，

但一年过去后你给出的答案已出现了变化，而且仍处在变化中，有时甚至会一天一变。的确，在一年、两年或者三年的时期内，企业的产品、服务、价格、生产、营销、销售以及盈利水平可能都会发生变化，有时甚至会同时出现变化。正因为如此，你必须持续不断地进行战略思考和战略规划。

企业现行的大多数经营做法往往与过去并无二致，却不去研究这些做法能否带给企业最高效率和最大盈利水平。事实上，此时的大多数经营做法已经不再适用于当下的经营环境。因此，给出的答案当然也会发生变化了。

许多管理者会墨守成规，沿用老的经营手段，试图以此来推销不再完美的产品，而不顾市场已经有变。此时，不少顾客的欲望、需求和期望已出现了变化，要求企业制定新的定价策略并考虑新的约束因素以应对变化了的市场环境。

许多管理者的行为类似于驾驶员，同行的伙伴看着地图，告诉他“我们走错路了”。

此时，管理者会把着方向盘回答说：“那又怎么样！我们不是很好嘛！”

就在这种“很好”的感觉中，许多管理者在拼命工作以争取目标的实现。可是，他们走错了路，偏离了基于现实情形的正确方向。说白了，此时应该给出不同的答案。

经营弹性最重要

根据门宁格研究院（Menninger Institute）的分析，成功企业的最重要特质在于经营有弹性。要战胜困境并实现振兴，企业的管理者必须有一种开放的心态，必须乐意面对当下而非过去的事实。对于可能的“走错路”，管理者不仅会诚心接受，而且准备“改换方向”。

按照美国管理协会（American Management Association）的研究，70%的经营决策从长期而言都会出问题。不过，那些决策在做出之时并没有错，而且就当时的现实环境而言，它们可能称得上是上好决策。然后，时过境迁，如今的答案已经有变了，毕竟决策所依据的信息已不再相同。事实上，经营环境的变化可能会非常剧烈。

就像足球比赛有中场休息一样，管理者间或也要有个暂停，以便重新评价经营环境。管理者必须对原先的经营假设进行重新审视，判断它们是否仍然有效。此外，必须根据所获得的最新信息来制订一个适用于当下环境的战略计划。

独一无二的真正标准

从前，有个人因心脏病发作而死，妻子也就接管了亡夫的建筑公司。为了经营公司，这位亡夫耗费了25年的心血，从未关心过自己的身体：时常暴饮暴食，酗酒抽烟，而且从不锻炼。最后，疾病缠身，不能善终。

一直以来，他的妻子只是负责操持家务，养育子女，从不过问公司的经营。如今，她成了这家资产超千万美元公司的老板，而公司又是家里唯

一的财产，养家糊口全得指望这家公司。

完成亡夫葬礼后的一个周一上午，这位妻子去了公司，将所有的管理者召集到一起，要求他们就公司的经营情况对她做个说明。大家发现她是真的想了解企业的经营情况，所以就围在她身边，向她描述公司提供的各种产品和服务。不过，每当大家描述公司销售的具体产品线时，她只是提一个简单的问题："销售情况如何呢？"

如果得到的答案是卖得不错，那她就鼓励大家再加把劲；如果答案是卖得不好，那她就支持他们要么放弃，要么调整现行做法以提高盈利水平。

她常常问两个问题："哪些工作有成效？""哪些工作没有成效？"

这其实也成了她的管理风格。每次她到办公室，总要与经理们见个面，或是四处走一走，问大家："哪些工作有成效？""哪些工作没有成效？"如果某项工作缺乏成效，她就指示大家完善该项工作，或者放弃该项工作。如果某项工作很有成效，她就鼓励大家加把劲，做得更好。

当然，她进而还会问："谁工作做得有成效？""谁工作做得没有成效？"此后她会立即调整人员，确保人人做自己能做的事，从而都能为企业做出重要贡献。对于工作缺乏成效或不愿尽力的员工，她会鼓励他们另谋职业。

天天操练这一方法

其实，这位女士的方法也适用于你的企业。无论出于何种原因，如果

企业的工作不再有成效，销售收入及盈利水平不再增长，计划没有完成，那就得问：“哪方面没有成效？”

如果很有成效，那就要给予鼓励，从而做到更好。如果没有成效，那就得停下来，思考一下，用全新眼光来重新审视企业的产品、服务、生产或作业。

此时，要乐意把老经验旧假设搁置一边，直接思考“哪些工作有成效”以及“哪些工作没有成效”之类的问题。

企业经营是取得成功还是走向失败，主要取决于企业管理者的能力——透过战略规划来了解企业并确保所做的一切有助于达成企业的绝大多数重要经营目标。

下面，我们就来学习能成就企业成功的21条实用法则。运用这些法则，管理者就可以正确了解企业，有效开展战略分析，从而帮助企业快速实现超乎想象的经营目标，包括销售收入、增长率和盈利水平等。

第1章　立足当下，认清自我

做事当立足现在，倾所有，尽所能。

——西奥多·罗斯福（Theodore Roosevelt）

作为战略规划的出发点，首先要对企业的现状有个绝对清晰的把握。为此，必须对企业经营做全面分析，同时针对每个业务领域看一看“哪些方面做得有成效”，“哪些方面做得没有成效”。

企业目前的销售情况如何？按产品、产品线、服务、市场及分销渠道分类的销售情况又怎样？此外，必须清楚什么产品是以何种价格销售给了哪些客户？盈利情况又怎样？

当然，要将目前的销售情况与之前所假设的、期望的以及预测的情况进行对比：它们是否一致？另外，也要将目前的销售情况与上个年度的情况进行对比：变化趋势如何？是上升还是下降？是短期的还是长期的？这种趋势对企业的未来预示着什么？企业应该如何有效应对？

现金是王道

查看一下每种产品、服务以及业务区的现金流情况和利润水平。利润是在增加还是在减少？是在预算内还是偏离了预算？再查看一下百分率指标，如权益报酬率、投资收益率和销售收益率，它们是提高了还是减少了？

吉姆·柯林斯（Jim Collins）在《从优秀到卓越：为什么有些公司能做到，而其他公司做不到》（Good to Great：Why Some Companies Make the Leap—And Others Don’t）一书中提到：企业要解决难题，实现目标，就应当乐于面对那些“残酷”的问题。比如说，如果目标是造就一家伟大的企业，那么问题就是：为什么迄今未能实现？

对于你的企业，现在哪种产品或服务卖得好？哪种产品或服务最有赚头？哪些产品或服务卖不动？哪些产品或服务在赔钱？

企业目前的经营环境是有利还是不利？各地都如此吗？这种趋势是短期的还是长期的？是确定无疑的吗？是如何得出的？下一步又有何措施？

明晰很重要

“明晰”可能是战略规划中的核心词汇。进行战略规划时，必须绝对清楚下面所有这些问题的答案。任何问题哪怕只是存在一丁点的含糊不清，都会引致麻烦、困难甚至灾难。

企业在过去为什么一直能成功？过去做得好的方面中，一直以来对企业成功很关键的是哪些？目前，企业拥有哪些最为重要的技能和资质？现在提供的产品和服务中，企业做得最好的是哪些？

就企业的人力资源而言，哪些人对企业最为重要？哪些人的重要性已不如从前？哪些人带给企业的是净亏损或损害？对于这些“残酷”的问题，企业必须精心作答。

客户为上帝

目前，企业的优质客户有哪些？最满意的市场有哪些？在哪里？对于企业提供的产品或服务，客户最喜欢的是什么？有哪些好评？客户满意度最高的是哪个方面？

同样的，对于企业提供的产品或服务，客户最不喜欢的是什么？有哪些抱怨？企业所销售的哪些产品，客户和潜在客户选择向其他企业购买？

确定己之长处

要坦诚看待自己。看看有哪些出色技能、优秀品质以及过人能力？为企业担负了哪些最为重要的工作？为企业做出过哪些最有价值的贡献？

不妨假设自己是个医生，正在对自己做全身体检。当然，也可以把企业当作人的身体。有关企业各种重要细节的信息必须精准，而且未来的行动方案必须以此为基础。因此，每一步都要做到客观公正。

哈罗德·杰宁（Harold Geneen）成功地将国际电话电报公司（ITT）打造成了一家大型企业。他常说："要掌握实情，掌握真正的实情，而绝非肤浅的、期望得到的或显而易见的那些情况。真正的实情建立于分析之上，绝对骗不了人。"

不可盲信假设

时间管理专家亚力克斯·麦肯齐（Alex McKenzie）曾经说过：“假设不当是经营失败的根源。”事实上，企业的每一个决策都是基于某些假设的。不过，有些假设很可能是错误的。到了当下，过去正确的答案可能不再正确。因此，要审查每个假设，要设问自己：“如果假设有误，那会发生什么结果呢？”

如果企业的经营是建立在错误的假设之上，尤其当有关核心人物、重要客户、主要产品和服务以及重要预测方面的假设出现错误时，那么企业该如何调整呢？

战略规划首先要求对企业当下的具体定位和现状给出客观公正的评价。其实，这不仅是战略规划和战略思考的出发点，也是企业未来全部决策的基础。

小结

（1）目前，企业哪些方面做得有效？哪些方面最令人满意？

（2）企业哪些方面做得无效？最令人恼怒和沮丧的又是什么？

（3）企业提供的产品中哪些最为重要？哪些市场对企业最为重要？企业收入来源中占比最大的是哪些产品和服务？

（4）哪些人对企业最为重要？哪些人给企业创造的效益最多？

（5）你有哪些专门能力和技能？哪些对你取得成功最为关键？

（6）目标市场发生了哪些重大变化？对于这些变化，企业该采取哪些补救措施？

（7）在关于员工、客户、市场、产品、服务以及经理人员的假设中，最重要的有哪些？如果其中之一有误，那么会产生怎样的后果？该采取哪些应对措施？

第2章　结束过去，走向未来

有些力量，沉积于人性深处。一俟激发，威力之大远超主人想象，能使生活发生翻天覆地的变化。

——奥里森·斯韦特·马登（Orison Swett Marden）

当企业陷于经营困境时，企业董事会或老板通常会请来一名危机管理专家并任命他负责经营。这样做的理由是危机管理专家此前在企业不存在任何既得利益。这样，危机管理专家就可以与企业的过去划清界限，从而集中精力关注企业的未来与生存。其实，管理者也可以这样做，成为自己企业的危机管理专家。

为了取得未来的成功，企业应当断然告别过去那些无效的做法。的确，要想做更多对的事，首先必须放弃那些无效的做法。

运用零基思维

如何保持最大的经营弹性呢？这里要介绍一种思维工具，不仅现在可以使用，而且未来事业生涯中都可运用。这一工具是本人通过毕生阅读、研究和实践所发现的最好分析工具，姑且称之为“零基思维”（zero-based thinking）。

下面，通过一个简单例子来说明何谓零基思维。

我居住在圣迭戈（San Diego）附近的兰乔圣菲（Rancho Santa Fe）。按照《财富》杂志的描述，这里的房子是全美最为昂贵的。住宅平均单价最初在100万美元以上，但很快暴涨到2500万至3000万美元。50多年前，圣菲铁路公司（Santa Fe Railway Company）建了这个社区，被认为是当时圣地亚哥地区最为豪华的精英住宅区。

按照兰乔圣菲的有关契约，用地规模与建筑风格有严格的规定。每幢房子的色彩和结构要符合具体的规定，而且占地至少要达到2英亩 [1]。因为开发得早且许多房子建于50多年之前，所以当地有大量旧房子。房地产商常常称这些旧房子为“待铲房”（scrapers）。

其实，“待铲房”都是兰乔圣菲里的老旧房子，占地面积达不到2英亩的规定。为了在兰乔圣菲享有尊贵的住家生活，大家希望对这些旧房子进行改建。不过，人们发现最为经济的办法常常就是铲掉这些老旧房子，而不是进行修理或改建。换言之，造一幢崭新房子要比改造宝贝的老房子省钱。

[1] 1英亩约合4646.86平方米。

假设从头再来

“零基思维”要求将上述“待铲房”思想运用到企业的方方面面。不过，此时需要设问的是：就现在所知，如果得从头再来，那么经营中还会有当初那些做法吗？

这样，要做的就不是费尽心思地去思考如何对某些经营职能进行调整、转变或完善，而是去设问自己：就现在所知，对于今天没有做的事，以后还会再去做吗？

首先进行设问：如果得从头再来，那么从现在开始是否有些产品或服务就不会推向市场了呢？鉴于80%的产品和服务多在5年内淘汰，对于当下向市场提供的产品和服务，如果得从头再来，那么就现在所知，企业很可能因考虑到市场环境的变化而不会再提供了。当然，企业首先停止的是对这些产品或服务的生产或投资。

同样的，如果得从头再来，那么你在经营生涯中是否遇到过不愿再次雇用、任命或共事的人呢？事实上，工作中遇到的大多数问题往往来自于难打交道之人。就现在所知，如果得从头再来，想必不会再与他们打交道了。记得遇到过这样的人吗？

就现在所知，如果得从头再来，那么在当下所合作的供应商、银行或卖家中，有些是否不想再进行合作了呢？毕竟随着时间的流逝，许多业务关系可能不再产生收益。因此，必须经常性地进行再评估，尤其是当对方正在给自己带来各种麻烦或不便之时。

开展客户分析

就现在所知，如果得从头再来，那么在现有的买家或服务对象中，有些是否不想再进行合作了呢？对于难以对付的客户，许多企业都会这样问，而且可能会做出放弃的决定。有时，企业最为明智的选择就是“炒客户的鱿鱼”。对于这些客户，企业应该主动放弃，另觅更为合适的客户。

评估运营状况

如果得从头再来，那么是否有支出项目企业不会再批准投入了呢？就现在所知，如果需要现在做决策，那么是否有生产、工序或业务企业不会开展了呢？

就现在所知，如果放到现在来决定，那么是否有广告、营销或销售方面的做法或支出企业不会再开展了呢？因此，企业必须不断地设问自己：“哪些是有效果的？”“哪些是没有效果的？”

专注有关信号

通常，人们很容易发现自己是否正在运用“零基思维”，毕竟一个人在“零基思维”下会持续感到紧张、愤怒、沮丧、消极和苦恼。这种感觉不仅上班时无法摆脱，而且下班会带回家，甚至会与家人在饭桌上讨论。有时，这种感觉会让人彻夜难眠，难以忘怀。

无论什么时候，如果工作无效果，或者进展不及预期，让人产生紧张、愤怒、失望或经济受损的感觉，那么应当设问自己：“就现在所知，如果得从头再来，我会再次这样做吗？”

如果答案为“不”，那么接着要问的是：“该如何摆脱当下的困境？能多快摆脱？”

果断做出决策

这一点十分重要。如果某项工作进展无效果，那么最终的选择仍然是放弃。例如，有时得放走某个人，有时得停止供应某项产品或服务，有时得取消某些业务或投入，有时甚至需要改变经营方式。其实，这一切总要发生，只是时间早晚而已。的确，这一切靠其自身是难有希望的。那些最终决定要告别不愉快状况的经理，事后都会说：“我早该这么做了！”

做到持续运用

在以后的事业中，我们应当多运用“零基思维”这一方法，以此来实现进步。我们可以把“零基思维”方法运用到任何方面，如企业的各个部门，而且天天可以运用。“零基思维”方法可以运用于一切产品、服务、生产、工序和人员。不过，运用时一定要清楚：就现在所知，如果得从头再来，那么是否会再次那样做？如若不然，那就应当尽快放弃。

小结

（1）就企业经营的各个方面进行“得从头再来”的假设。就现在所知，对于今天没有做的事，以后还会再去做吗？

（2）你在经营生涯中是否遇到过不愿再次雇用、任命或共事的人？

（3）就现在所知，从现在开始是否有些产品或服务企业不会推向市场了呢？

（4）就现在所知，是否有投资项目企业不会再批准投入了呢？

（5）就现在所知，是否有的生产、工序或业务企业不会再开展了呢？

（6）就现在所知，如果得从头再来，那么是否有客户或市场企业不会再做了呢？

（7）就现在所知，如果得从头再来，那么是否有些人生决定不会再做出了呢？

第3章　商业分析，企业必做

找对问题与给出正确解决方案都得讲究技巧和方法。

——罗伯特·哈夫（Robert Half）

无论何时去做全面体检，医护人员都会遵循既定程序。首先，他们会检查身体的主要功能，以便确定总体健康状况。为此，他们需要量你的脉搏率、体温、血压和呼吸率，然后做血液和大小便的取样化验。对于更为全面的体检，医护人员还要检查心、肺、肠等众多身体组织的功能，以便对健康状况有个清晰的了解。待做完这些检查后，医护人员就可以准确诊断总体健康状况了。

如出一辙，在企业的整个生命期内，管理者也必须把握企业经营中的基本问题，要时刻清楚这些问题的解决答案。通常，经营环境变化越剧烈，就越应当了解这些问题，而且给出的答案应当越精准。

搞清基本问题

作为商业分析的出发点，首先应该搞清楚以下几个问题：“企业处于什么行业？”“企业从事的实际业务是什么？”“企业究竟从事什么业务？”

许多企业常常因忙于日常业务而忽略企业开展经营的真正理由：为特定种类的客户提供特定服务，或是实现某个特定目标。

例如，很多年以前，铁路公司以为自己所处的是铁路行业，而事实上所处的应该是运输行业。由于未能准确定位所处的行业，铁路公司完全错过了开展船舶运输、公路运输和航空运输的机会。没过多久，许多铁路公司因市场被运输业务上的竞争对手所抢占而走向破产。

我刚开始做演讲时，把自己定位为“培训业”的一员。不过，我很快就意识到实际上我所处的是“目标实现”培训业，要做的就是宣传可立即用于达成更好结果的实用思想，从而来帮助个人或企业实现目标。

基于这一深刻认识，我不仅举办演讲和研讨会，而且把业务拓展到了音像制品、书籍、课程培训以及在线学习等众多主题上，其中就包括涡轮战略的开发与宣讲。

一切为了客户

下一个必须搞清楚的问题是：“谁是我的客户？”当下买主是谁？对客户必须进行详细描述。例如，理想客户的年龄大小、收入水平、受教育程度、从事的职业、人生态度、居住地点以及兴趣爱好等。不过，许多企业对这些问题并不能给出确切的答案，甚至连客户的心理特征及人口统计方面的特征都无法恰当描述。

按照目前的发展趋势，谁是企业未来的客户呢？如果要在未来的市场竞争中胜出，那么企业应当开发怎样的客户呢？如果企业对产品或服务进行调整、完善或改进企业，那么客户又会怎样变化呢？

明确售卖之物

接下来要搞清楚的问题是：客户为什么乐意购买？与你做生意时，客户寻求或希望得到怎样的价值、利益或差异性？在产品或服务所带给客户的全部利益中，客户更为看重的是什么？对这些有把握吗？企业确定并宣传这种独有利益的能力就是企业能否取得竞争优势和市场成功的关键所在。

另一个需要搞清楚的问题是："企业哪些业务做得特别好？"哪些方面做得比任何竞争对手要好？哪些方面做得比较强？通常，客户只会从那些在他们看来所供产品或服务在某些方面优于竞争对手的企业那里进行购买。那么，企业哪个方面做得卓越呢？

通用电气公司的CEO杰克·韦尔奇（Jack Welch）有句名言，说的是："如果你的产品缺失竞争优势，干脆退出竞争吧！"按照他的理念，通用电气公司在所进入的每个细分市场应当做得最好或处于第二的位置，不然通用电气公司就应当退出市场。那么，你们的企业在所进入的市场上是否做得最好或处于第二的位置？有能力做到吗？该制订怎样的计划来实现这样的市场地位？

确定竞争对手

这里的问题是：“企业的竞争对手是谁？”这一问题将在本书第10章中做深入分析。

确定竞争对手后，企业还必须弄清楚：为什么有些潜在客户不向自己购买，而是向竞争对手购买？在客户看来，竞争对手能提供哪些价值或利益，而自己无法提供？该如何打消客户的这种观念呢？

设定清晰目标

诊断企业经营状况时，必须搞清楚：“企业的目标是什么？”例如企业要努力完成什么计划？如果目标很明确了，那么是什么阻碍企业实现其计划呢？企业的各项业务计划以及个人计划必须做到目标清楚，有案可查，计量可行，期限明确。此外，应当设定短期、中期和长期三类目标，每一目标同时要附有实现目标的措施。的确，只有措施明确了，目标方能达成。

分析每天或每周所做的每件事。创造了企业80%成果的20%的业务是哪些？有时，通过不懈努力，10%的业务就能创造90%的成果。那么，这会是哪些业务呢？

坚持行动导向

为解决上述这些问题，企业应当立即采取哪些行动？为了增加销售收入，提高市场占有率，那么企业当下首先要做的是什么呢？

另一个值得弄清楚的问题是：“为什么一定要从事这一业务？”为什么要办企业？企业应该履行哪些社会义务？如果企业完全停产，那么会给社会带来何种损失？

假设每年都要由政府、法院来裁决企业是否有必要继续存在下去。那么，企业该如何陈述其继续存在的理由呢？企业的存在能为客户的生活或生产提供怎样的服务、帮助或价值呢？

这些问题在企业经营过程中必须经常地加以思考。当然，个人生活中也可以思考这些问题。如果对其中的任何问题不能给出清晰或准确的解决方案，那么企业的经营就会出状况。

小结

（1）设定的企业目标是什么？希望达成的目标什么？

（2）理想客户是哪些？请对理想客户做一精准描述。

（3）客户为什么购买本企业的产品或服务？相比于竞争对手，本企业具有哪些专门优势？可为客户提供哪些专门利益？

（4）企业真正所处的行业是什么？请描述企业能为客户做些什么？企业可取得哪些成果？

（5）创造了本企业80%成果的20%业务是哪些？

（6）企业的竞争优势是什么？哪些方面做得卓越？哪些方面做得比90%或以上的竞争对手要强？

（7）针对以上这些问题，当下应该采取哪些具体且可衡量的行动？

第4章　需求界定，讲究精准

唯有目标明确、言行有道者方能获得上天垂青而走向成功的彼岸。

——拿破仑·希尔（Napoleon Hill）

涡轮战略始于准确决定企业在核心经营领域中所要达成的目标。一旦每个领域的目标得以明确，企业就可以决定实现这些目标的最佳步骤。

GOSPA模型

我们用GOSPA模型来指导企业如何做战略规划。这样，GOSPA模型中的五大思考工具就成了决定企业经营成功的基础。

最终目标

GOSPA中的首字母G代表企业的最终目标（Goals），即企业所要实现的最终结果。这些目标也是企业在整个经营年度或计划期所要达到的目标，涉及销售收入、利润额、增长率、市场份额以及关于资产、净资产、投资或销售收入的回报率等多种指标。此外，这些目标应当具有可衡量性。那么，你所在的企业有哪些目标呢？

阶段目标

GOSPA中的字母O代表企业的阶段目标（Objectives）或子目标（subgoals）。阶段目标反映了企业为实现最终目标而所要采取的步骤，类似于梯子中一级一级往上升的横档。

企业的阶段目标可以是具体的广告投入回报率、某些产品和服务的销售水平、已发运并开具发票的商品数量、收讫的款项以及某些作业的成本水平。缺陷率降低、单位客户销售量提升等也可以作为企业实现主要目标的阶段性目标。那么，你所在企业的阶段目标是什么呢？

策略

GOSPA中的字母S代表策略（Strategies），即企业为实现阶段目标及最终目标所能采取的各种手段。例如，为了实现某个盈利水平，企业需要以某种方式给某个市场生产并销售某个数量的产品或服务。通常，可以采取不同方法来达成阶段目标。不过，这里要选择的是策略方法，毕竟战略可能会决定企业经营的成败。

企业是自己从事生产、营销、推销和交货，还是把部分业务外包给其他公司？企业是采用直销方式，还是通过零售、直邮、目录或因特网来开展销售？企业采用了哪些销售方式？是采用高定价还是低定价？是否采用追加销售（up-sell）、交叉销售（cross-sell）或折扣销售（discount）？企业是否为进入某个市场而放弃其他市场？那么，你所在企业的策略有哪些？有效果吗？

计划

GOSPA中的字母P代表计划（Plans），即为实现目标而制定的蓝图。计划由一步接着一步的行动方案组成，规定了实现从一个目标到另一个目标的措施。计划总是按时间先后以及优先顺序进行细分。

有些事必须先于其他事而做。就实现最终目标和阶段目标而言，有些事往往比其他事要紧。如果按时间先后以及优先顺序制订计划，就可以用更少的时间完成更多的工作。

企业的生存可以说体现于一个接一个的项目经营。项目经营就是所谓的多任务工作（multitask job），即通过恰当完成多项小任务来完成较大的任务。因此，决定企业在任何领域取得成功的唯一最重要因素就是其计

划、组织并完成更大、更复杂的多任务工作的能力。

偏重于执行

GOSPA中的最后一个字母A代表执行（Actions），即为落实计划而采取的措施。事实上，最终目标的实现有赖于阶段目标的完成，阶段目标的完成有赖于策略的实施，而策略的实施又有赖于计划的落实。

任何重要任务的执行必须做到要求清晰，目标可行，完成时间明确，并指定执行者。这里，任务的执行者应当有能力在预算范围内按时正确完成任务。的确，衡量标准明确了，任务也就完成了一半。

重视盈利能力

涡轮战略的核心目标在于提高企业的现金流、利润以及投入资金的回报率。企业实施涡轮战略的目的就是实现高现金流和高回报率，而这在实施之前是无法想象的。总之，涡轮战略就是帮助企业较之当下赚取更多的钱。

企业经营的成功离不开必要的人力、财力和物力。不过，这些资源总是受限的。因此，企业必须集中使用这些资源才能取得最大成效。这样，战略必须可行，否则目标就难以实现。

完善企业经营

按照涡轮战略，企业经营的完善需要对以下四方面的问题做出准确决定。

第一，必须决定哪些方面应该增加投入。例如哪些工作有成效？哪些产品和服务的销售很好？哪些业务最赚钱？

第二，必须决定哪些方面应该减少投入。例如哪些工作缺乏成效？哪些人或事对企业成长和利润形成的贡献甚微？根据现行市场和客户情况，哪些业务应该停止？对于贡献率甚微的业务，企业应该如何降低成本？

第三，必须明确今天应该开始做而实际没有做的业务。例如，为了增加销售并提高利润率或者为了完善并理顺业务过程，企业应该推出哪些新的产品、服务或业务？

最后，必须决定哪些业务应该彻底放弃。必须牢记，时间和金钱这些重要资源总是稀缺的。因此，企业提高经营成效的唯一方法就是彻底停止某些业务。这样，企业就可以把稀缺资源转移到能产生较高效益的业务中。

清晰（Clarity）是战略成功的关键。因此，企业在了解自身情况以及所要达到目标方面所花时间越多，就越有可能取得成功，盈利能力就越强。

小结

（1）在销售额和盈利能力方面，企业有哪些具体并可衡量的长远目标？请把这些目标记录下来。

（2）为了实现最终目标，企业在销售额、人员、生产、交货和客户开发方面有哪些具体的阶段目标？

（3）企业可通过哪些办法来实现其阶段目标和最终目标？针对当下的市场，企业的最佳策略是什么？

（4）为了提高销售额和盈利能力，企业应当在哪些方面增加投入并加以重视？

（5）根据现有经验，企业该减少哪些业务？哪些工作缺乏效果？

（6）哪些业务企业当下应该做而实际并没有做？企业有哪些机会可加以利用？

（7）为了把稀缺资源转移到能产生较高效益的业务中，企业应该停止或彻底放弃哪些业务？

第5章　理想未来，精心设计

我们不仅赋有创造内心理想世界的潜能，而且能自觉发挥这些潜能以改变外部世界。

——约翰·麦克唐纳（John McDonald）

前不久，某家资产规模达1720亿美元的企业请我为其高级管理人员举办了一次战略规划研讨会。其时，这家企业正经历由变革、竞争和新的政府法规所引起的巨大动荡。企业已开始进行裁员、缩小规模和撤销投资。研讨会的学员都是经历动荡而留在企业的高级管理人员。不过，企业经营失血的现状并未转变。鉴于这样的情况，这些高级管理人员既担忧企业的前景，又为现实所困惑。

开展五年期设想

为了集中大家的思想，我采用一种叫“理想化思考”（idealization）的方法来作为战略研讨部分的开场白。其实，这种方法任何人都可以仿效。当时，我要求每一位高级管理人员对企业做一个五年期的设想。

“大家暂且不考虑企业的现状，”我提议说，“不过，请大家告诉我，如果各方面都很理想，那么五年后企业会是什么样子呢？”

这样一来，这些高级管理人员的注意力就不再放在企业时下面临的问题上了，转而开始集中思考企业的种种未来可能性。

当大家绕着房间作答时，每位成员都给出了理想状态下企业的未来。我把大家的想法写在活页纸上，然后把活页纸钉在大家都能看到的墙上。不到半个小时，大家就产生了27个关于企业理想未来的想法。

随后，大家对这些理想化的目标进行投票表决并按优先性进行排序，最后得到了一系列清晰的阶段目标，如盈利能力极高、市场声誉良好、股票价格走高、领导能力杰出、客服质量上乘、工作环境优越、管理措施科学、成长速度迅猛、业内声誉最佳等。

分析目标可行情况

接着，我又问大家：“这些目标可行吗？”经过逐条讨论，大家一致认为，所有目标在五年内都是可实现的。一两年内要实现也许会有些困难，但在五年内，只要有意志和决心，每个目标都是可实现的。

研讨会结束后，每位高级管理人员都很振奋，决心要努力去实现这些目标。在之后的两年里，企业进行了彻底改组。对有些业务增加了投入，对另一些业务则进行了缩减或停止。此外，企业开展了一些新的业务，同时也彻底放弃了一些旧的业务。这样，企业终于完全掌握并改变了自身的命运。

思考未来前景

未来导向（future-orientation）是进行战略思考和规划的关键要素。无论哪个领域，领导以及高层管理者的主要职责就是思考未来前景。事实上，只有领导者才会思考前景和规划未来，组织中也不可能有任何他人来担负这项工作。如果领导者不把前景思考和规划作为工作的一部分，那么组织中就不会有人来管这件事了。正如阿拉斯加人所说："只有领头的雪橇犬方可看到别样的景色。"

一家企业的高层能否经常并准确地思考其未来前景，很大程度上决定了企业的成败。目标方向不明，何谈正确之路。

要形成正确的未来导向，首先必须为企业的未来设计出一幅理想的蓝图。为此，在假设企业各个方面都很理想的前提下，必须展望企业未来3～5年的前景。例如企业到时的销售业绩和盈利状况根据精确判断能达到多高水平？理想的股票价格、市场声誉、工作环境和人文环境究竟如何？

思考现实情形

一旦对理想的未来前景有了清晰把握，接着就要思考现实情形。例如，为了实现未来设想，必须思考从当下开始应该做什么？其实，这样的思考方法就是所谓的“基于未来的现实思维”（back-from-the-future thinking）。

对于在实现未来设想过程中可能发生的情况，必须用清单一一列出。这样，将来在作回顾时，想必会对自己观点的转变大吃一惊。就像站在山顶上眺望山下的自己，眼前呈现的是一条通往山顶的前进道路。

领导者当有远见卓识

著名学者詹姆斯·麦克弗森（James MacPherson）对领导者做了3300份调查，目的是要找出各个时代领导者的共同特质。结果发现，全部领导者共有的一个特质就是具有远见卓识（vision）。因此，领导者必须要有远见卓识，否则就难担领导者重任。

要成为具有远见卓识的领导者，必须练就不错的推测、定义和表达能力，必须乐意与他人分享，而且善于用激动人心的蓝图来鼓舞他人。这样的领导者有能力让企业的每个人都乐于奉献，并愿意天天努力工作。这一切不仅是领导力的核心所在，也是打造优秀企业的关键。

亚里士多德指出："我们每一个人都是由自己一再重复的行为所铸造的。"无论是做事还是做人，只有学会了能像领导者那样思维，自己方能成为领导者。因此，要成为领导者，就要学会设想未来并思考如何将未来变为现实。

描绘一个激动人心的前景

《圣经》上说："没有愿景，人就会消亡。"[1]当然，这里并非指身体的死亡，而是指人因信心丧失而没了努力追求的责任感和热情。如果企业的领导者不能清晰描绘一个激动人心的前景，那么人们就只会机械地工作，只是为了保住职位而做些基本工作。

遗憾的是，许多企业根本就没有清晰的愿景。开始时也许有过美好的憧憬，期望实现以前从未达成过的目标。不过，一段时间之后，受市场动荡的影响，企业逐渐遗忘了自身存在的理由，也忘记了要给客户的工作和生活创造价值的目标。

此时，企业的主要决策者不再持续地描绘并不断宣扬美好前景，而是变得只关注于企业的日常运行。他们考虑的只是如何求得生存，甚至会声称没有时间考虑企业的"前景"。的确，他们在忙于救火。

[1]　此句是根据英文直译过来的，也有译为"没有异象，民就放肆。"——译者注

前景描绘在当下更显重要

鉴于当今市场变化迅速而且动荡不已，描绘激动人心的前景要比以往任何时候更为重要。的确，对未来的憧憬可以转化为动力，能把大家团结起来，形成强大的团队。即便是时势艰难，加薪无望，它也能增加工作的意义和目的性。

设计组织前景的方法很多。就企业而言，最为理想的前景包括两个部分。第一，这种前景专注于客户，致力于在一定程度上使客户的生活或工作变得更美好；第二，追求卓越，为客户提供最佳产品和服务。事实上，这些都是设计企业前景的关键要素。

企业的前景应当是以最佳方式为客户提供最好的产品和服务。换言之，企业的前景就是为客户提供最优的服务，而且这样的服务是其他产品或业务所无法提供的。假设在企业为客户所做的全部事情中，有一种被认为非常杰出，那么，是什么事被做得最为杰出呢？这里给出的答案就是描绘企业前景的出发点，那会使未来发生根本性变化。

管理者的个人前景

管理者个人也需要一个前景规划。同样的，管理者个人也应该做个五年期的设想。如果各方面都很理想，个人生活将会变得如何？如果管理者个人的收入、职业、家庭生活、健康状况等每个方面都很理想，那么，相比于当下，它们会发生怎样的变化呢？

一旦明确了个人和企业的未来前景，接着需要设问的是："如何实现这一切呢？"高层领导者总会不断地发出这样的设问。当然，他们同时也会考虑应该如何采取行动。

有了清晰的前景，也有了实现前景的决心，接着需要的就是每天为着理想的未来而行动。事实上，自己的命运完全掌握在自己手中。正如德鲁克所说："预测未来的最好方法就是创造未来。"换言之，起点决定着前景。

小结

（1）你为企业所设想的前景是什么？假设企业在各个方面都很理想，那么企业的未来前景会如何呢？

（2）你个人的前景是什么？如果生活和事业的各个方面都很理想，那么你的个人前景会如何呢？

（3）就企业的每个方面进行理想化思考。如果企业的产品、服务、销售和利润率指标都很理想，那么企业的前景会怎样呢？

（4）对职员进行理想化思考。如果职员的技术、能力、性格和贡献都很理想，那么相比于当下，其前景会有怎样的变化呢？

（5）假设某权威杂志将刊登关于你所在企业的一篇文章。你希望这篇文章写些什么呢？

（6）先展望未来五年企业的前景，然后从这个前景出发来思考企业的现状。为了实现这个美好前景，从现在起需要做哪些改变呢？

（7）假设企业被公认为是做得最好的。哪个方面对于提高销售量和利润率最为有用？为了拥有这样的声誉，企业该立即采取的措施有哪些？

第6章　使命陈述，正确定位

一个人若能自信地追求自己的梦想，坚持过自己梦想中的生活，成功定会不期而至。

——亨利·戴维·梭罗（Henry David Thoreau）

维克托·弗兰克（Viktor Frankl）是奥斯威辛集中营（Auschwitz）的幸存者，也是意义疗法（Logotherapy）的创始人。结合自己毕生的研究和实践，弗兰克得出这样的结论：生活中，意义和目的是每个人最深层次的需求。对于由不同背景人员所构成的团体，这一结论同样适用。

任何企业都必须进行使命陈述，原因就在于它能赋予企业员工这种意义感和目的感。使命陈述能给人指明方向，并鼓起人们的忠诚心和责任感。使命陈述要告诉人们“企业是什么”以及“企业的主张是什么”。使命陈述解释了企业活动以及日常工作的原因，同时也是企业活动以及日常工作的重点所在。

企业的目的宣言

使命陈述反映的是企业的愿景及存在目的，是对企业未来形象以及目标的一种现在时态宣言，也是对企业立足于所处行业理由的完美阐述。

使命陈述产生于企业的愿景和价值观，运用明确的文字来描述企业的将来。好的使命陈述应当包含某种衡量标准，以便判断目标是否实现以及取得了哪些进步。

明确自己的价值观

使命陈述须从明确价值观着手。价值观是人们在创造生活、制定决策时所依据的组织原则。价值观存在于个体的内心深处，是人类所特有的。随着时间的推移，个体的内在本质逐渐会通过其外在世界而反映出来。正如旧约全书（Old Testament）所说："心有所思，行必从之。"[1]

与普通人或难成大事者相比，主要区别就在于成大事者对自己的价值观非常清楚。他们知道自己是谁，知道自己主张什么，也知道自己不主张什么，而且是非观很强。他们会根据自己的价值观做决策，态度坚决而自信。

那么，你的价值观是什么呢？你所在公司信仰和代表的价值观又是什么呢？请举出3～5个例子。我为许多企业做过战略规划，许多企业有着相同的价值观，最为常见的有：诚实、品质、卓越、客户服务、关怀、收益率、创新和高度自尊。

[1] 也有译为"因为他心怎样思量，他为人便是怎样。"——译者注

企业与其信仰

小托马斯·沃森（Thomas J.Watson，Jr.）在《企业与其信仰》（A Business and Its Beliefs）一书中给出了IBM的三大基本价值观：追求卓越、优质服务和尊重员工。自IBM创建以来，这三个价值观一直是公司经营的指导原则。在遵循这三大基本价值观的前提下，员工出任何差错都是可以原谅的。IBM的每位员工都以在工作以及与客户的交往中实践这些价值观为傲。IBM之所以成为一家伟大的企业，这些价值观起着积极作用。

一旦清楚了企业的价值观，接着就要从行动和行为上来界定每一价值观。例如，对于“诚实”这一价值观，不妨这样来界定：我们正直并坦率地对待企业内外的每个人，致力于树立并维持“公平对待雇员、客户、供应商、银行和政府机构”这种声誉。

从此，每当做决策时，只要诚实这一价值观起着关键作用，都应当重温企业的价值观宣言，并以此为指导方针。这方面，我有一位客户曾说过一席意义深刻、令人难忘的话：“诚实本身并非真正意义上的价值观，而是实现所有其他价值观的保证。”

打造一个坚实基础

一旦清楚了价值观，企业就可以据此来精心设计使命陈述了。当然，刚开始时，只要清楚3～5个价值观就可以了。使命陈述必须包括要成为怎样的企业，要实现怎样的成就，以及自己在实现使命过程中的作用。

下面给出一个使命陈述的范例：本企业以诚实守信为己任，竭诚服务于员工和客户，立志为全美住家提供质量上乘的安全系统产品，并在销售和盈利方面成为全美的领先品牌。

任何使命陈述都应该有某种衡量标准，以便判断进步情况。如果目标是成为“国内领先者”，那么必须确定企业每月以及每年要达到的销售量。这样，企业就能成为行业领先者。

在雷克萨斯（Lexus）与英菲尼迪（Infiniti）进入美国轿车市场之时，两者的使命都是要登上JD Power客户满意度调查（JD Power Customer Satisfaction Survey）的第一名。进入美国轿车市场三年内，雷克萨斯与英菲尼迪一直并列JD Power客户满意度的第一名。双方不仅实现了目标，而且履行了各自的使命。

争取他人的参与

制定和修订使命陈述时，参与其中的员工越多，他们对企业的责任感和忠诚度就越强，而且日益增强。因此，召开会议时，要争取让员工对企业的价值观发表意见和见解，要让大家对价值观进行讨论和评选，从而选出最受大家欢迎、最为重要的价值观，据此再制定出与员工的主要价值观相一致的企业使命。

企业使命一旦明确，必须结合企业的愿景、价值观、意义和目的在企业内外进行宣传。可以把企业使命印在企业的宣传材料上，也可以公布在网站上。此外，要鼓励大家以企业使命为自豪。

《财富》500强

当肯·布兰佳（Ken Blanchard）和诺曼·文森特·皮尔（Norman Vincent Peale）一起创办“《财富》500强”时，他们调查了不同行业的众多企业。结果发现，与那些价值观或使命不明确的企业相比，各个行业中那些价值观和使命明确，而且为每位员工所知晓的企业总是有着更大的盈利能力。

具有明确的价值观和使命的企业似乎经营效率更高，对待员工和客户更好，能赢得更高的客户忠诚度，也更容易取得贷款。无论是繁荣时期还是萧条时期，企业经营效益更好。

明确个人的使命

作为个人，我们也应该有自己和家庭的使命，对自己的信仰、立场、人生追求和家庭目标都要有清晰的概念。这里的使命不仅要有文字记载，而且要根据家庭生活情况的变化而不断进行修订和更新。有了明确的使命，生活才会有惊奇的改变。

小结

（1）给出你从事目前工作的原因。哪些事让你觉得生活有意义、有目的？

（2）给出3～5个决定企业生存的主要价值观。请他人一起讨论这些价值观。

（3）指出员工在企业内外表现的、与企业价值观相一致的行为。

（4）设计一份企业使命。要求对客户方面的愿景目标进行正确描述。

（5）列出你的价值观、它们的含义以及你的使命，并与员工和客户进行分享。

（6）就你的事业写一份使命。指出你要实现的目标，该怎样取得别人的了解。

（7）为你自己和你的家庭写一份使命。指出未来几年你自己和你的家庭所要实现的目标。

第7章　企业组织，重新塑造

相比于常人，天才总会从不同角度看待世界万物……

——哈维洛克·艾利斯（Havelock Ellis）

通用电气公司的CEO杰克·韦尔奇（Jack Welch）曾经说过："如果企业内部组织的变化跟不上外部环境的变化，那么企业离倒霉就不远了。"

在市场变化剧烈时期，企业应当根据外部环境的变化随时调整企业的组织结构。作为练习，不妨假设当下就要对你的企业进行改造。那么，企业应该开展哪些业务呢？哪些业务企业应该不再涉足呢？

享有资源情况

为了让企业有更好的未来，不妨换个角度来思考，把企业看成是资源和技能的集合，这些资源和技能就像高压水柱一样，投向不同方向就会有不同的效果。因此，不要认为企业只能承担具体职能，如从事产品和服务的生产与销售，相反要相信企业有能力做很多其他事情，而且这些事情完全不同于其当下所做的。

假设遭遇火灾

思考如何改造企业时，不妨做这样的假设：在你外出期间，企业遭遇了一场大火，一切都被烧成了灰烬。待你赶到现场时，发现所有员工都安然无恙，聚集在停车场。

目前，假设街对面正好有一间空置的办公室，你可以立即搬入办公，开始企业的重建事务。这里，首先要弄清楚下面这个问题：就现在所知，哪些产品和服务应当立即开始生产和销售？哪些产品和服务企业不应该再涉足？

诊断客户关系

假设当下就要重塑业务，并且决定彻底摆脱过去的累赘。那么，首先应该拜访哪些客户呢？哪些客户不会再去拜访呢？哪些卖家、供应商、银行或其他客户会马上进行接洽呢？哪些会在以后需要时进行联系呢？哪些业务会首先展开呢？哪些业务会接着展开？就现在所知，哪些业务不会再涉足了呢？

重建雇员团队

现在，我们来考虑那些聚集在停车场的雇员。假设他们都安然无恙，站在那里等待指令。那么，你会把哪些人带到街对面的新企业呢？又会把哪些人留在停车场呢？哪个人企业最为看重，最需要他为企业来服务呢？排在第二位又是谁呢？排在第三位的呢？诸如此类的问题都需要做出回答。

诊断经营业务

如要重建企业业务，那么该在哪些方面增加投入呢？哪些方面又该减少投入？企业该进行哪些新的业务？哪些业务又该完全放弃？

因此，重建企业业务时，必须弄清楚："我最重要的能力、技能、资格及核心竞争力有哪些？根据这些资源，我还能做些其他什么事情？企业的最好员工有哪些？他们还能为企业做些其他什么？"

如果得从头再来，那么该如何彻底改造企业呢？这个问题必须反复加以思考。这样，你就会始终在创新与创造方面具有优势。

坚持卓越理念

重新塑造企业的核心问题是：在现有市场上，哪些业务具有绝对优势？企业在哪些方面能做到最优？哪些产品的品质能达到世界级水平？企业在哪些方面能比90%的竞争对手做得好？

非凡的市场回报只会青睐提供非凡产品和服务的企业。那么，企业应该在哪些方面并通过哪些方式做到出类拔萃呢？

重塑个人事业

最后，也要对你自己以及你的事业定期进行重塑。如果现在就得从头再来，那么哪些方面会增加投入？哪些方面会减少投入？哪些方面会开始投入？哪些方面不会再投入？会进入哪些业务领域？又会退出哪些业务领域？

如果你的事业得从头再来，那么希望增加哪些方面的知识和技能？从今天开始，该如何获得那些重要的技能？假设你可以从事很多种职业，那么哪种职业是你愿意毕生从事的？

因为要在整个生涯中对自己的事业不断进行重塑，所以有必要未雨绸缪，提前思考该如何做好这些事情。

小结

（1）如果当下就要重新开始经营，那么你打算采用哪些不同的方式呢？

（2）如果当下就要重塑你的事业，那么你会涉足哪些新的领域呢？又会退出哪些领域？

（3）假设你的企业被烧成了灰烬，且现在只能供应一种产品或服务。那么，企业会提供哪种产品或服务呢？

（4）如果要从头再来，那么对你的企业而言，最重要的客户是谁呢？换言之，哪些客户你会立即加以重视？

（5）对你而言，企业内外各有哪些人是最为重要的？

（6）如果要从头再来，那么哪些客户和业务关系是最为重要的？换言之，哪些客户和业务关系是你最希望保留的？

（7）如果资金没有问题，那么你会采取哪些措施来重新塑造你的企业？

第8章　人员雇用，重在合适

这里的长眠者懂得雇用比自己能力更强的人来为其工作。

——摘自安德鲁·卡内基的墓志铭（Andrew Carnegie’s Epitaph）

员工是企业经营最为关键的要素。所有的成果，所有的业绩，靠的都是员工个人的努力，或者靠的是员工形成的某种工作小组的努力。事实上，管理者的绩效靠的就是其团队以及团队成员个体的绩效。

对于企业经营而言，第一重要的是员工。只有有了合适的员工，工作才能展开，业务才能进行，业绩才能取得。在《从优秀到卓越》（Good to Great）一书中，作者吉姆·柯林斯（Jim Collins）指出：“打造卓越企业的法则有二：第一，让合适的人进来；第二，让不合适的人离开。”事实上，任何其他方法都注定会失败。

候选者当具备两大优点

优秀员工必须具备两大优点。第一，他们能按时并出色地完成任务，而且值得信赖；第二，他们不仅是优秀的团队成员，而且善于与他人相处。

对每位下属，管理者应当定期运用“零基思维”方式。因此，管理者要不断设问自己：“就现在所知，如果重新再来，我还会雇用、委派或提拔这个人吗？”

如果答案是否定的，那么接着要问的是：“我该如何开除或替换这个人？能尽快做到吗？”

雇用决定要三思而行

要为团队找到合适的成员，必须谨慎挑选。在《与鲨共泳》（Swim With the Sharks Without Being Eaten Alive）一书中，作者哈维·麦凯（Harvey McKay）讲到这样一件事：他为一个销售职位面试了35名候选人，但最后一个都没有雇用，原因就是未找到理想人选。有时，最佳人选并非是最先看中的那个。

政治家总说“人即政策”，这在私营企业中也同样适用。其实，选择什么样的人反映的就是决策者的价值观和哲学观。选择了什么样的人，其实也是在告诉周围的人你的企业如何、企业未来会有怎样的管理。因此，员工挑选须慎重，不可操之过急。

凡事考虑周全是优秀管理者的重要品质。在为重要岗位选择合适人员时，这一品质尤显重要。如果事先能花足够的时间来考虑工作岗位，就可以大大提高雇用决定的质量。

工作岗位当考虑周全

首先，要根据具体的产出目标和成果来明确工作岗位。不妨把该工作岗位看成一根管道，一端输入的是时间、金钱和资源，另一端输出的则是具体的结果。那么，你希望有怎样的目的和结果呢？

弄清楚了所要达到的结果，接着就要为每个工作岗位及每项任务制定明确的业绩衡量标准。只有这样，你和你的候选人才能知道工作是否按标准完成了。要牢记的是：有了量化标准，才能判断任务是否完成；没有了量化标准，也就谈不上管理了。

过往成绩须认真审查

明确了岗位要达到的期望结果以及衡量任务完成情况的标准之后，就可以确定为取得这些结果候选人必须具备的技能和资格。正如彼得·德鲁克所说：“能正确预测未来成绩的依据唯有过往成绩。”

大多数人在应聘工作时，往往是依据未来能做什么而来评价自身的。不过，企业可支付不起其中的高昂代价。因此，雇用人员时必须着重考虑对方做成过的事，而且要以此作为雇用决定时的重要考虑因素。

雇用决定中的三次定律

有一个非常有用的定律，能让雇用决定做得更好。运用这一定律，虽然整个过程会变长，但最终雇用决定的质量能提高。这个定律我称之为“三次定律”，简单、实用、效果奇好。

首先，在做出雇用决定之前，对候选人至少进行三次面试。第一次面试时，对方会展示和描述自己最好的一面。鉴于人都是有感情的，所以常常会过分受到富有魅力的候选人的影响，甚至因冲动而做出雇用决定。因此，作雇用决定时，要不断告诫自己：仓促作出的雇用决定常常会出错。

接着，根据前面的情况，对于自己中意的候选人，不妨分三个不同的地方进行面试。第一次在你办公室面试时显得光彩照人的候选人，如果第二次是在会议室或街对面咖啡馆见面，其光彩照人的一面很有可能会黯然失色。

仓促雇用，难免生悔

在我事业生涯的早期，某家大公司的总裁有意给我一个责任重大的职位。在约我面谈工资和岗位要求之前，他提议我俩开车去他郊外的农场。我们开车用了大约三小时才到达那里，然后绕着农场，边散步边聊。“面试”结束后，他就给了我这份工作。事实上，他通过这种方法是要“找感觉”，以便有充分时间考虑我们之间今后能否和谐相处。

散步聊天，加强了解

几年后，我与一家资产达10亿美元企业的总裁就举办战略规划研讨班事宜有一次商谈。按照研讨班的计划，该企业的全部高层管理者都要参加，地点是在外地的度假胜地，时间为三天，主要是就企业的未来做深入研讨。

期间，他突然站起来说：“我们出去兜个风吧。”

他让司机开车到大楼前来接我们，然后到城市公园的门口下了车。之后，我们散步近一个小时，一边赏花，一边聊各自的家庭和理念。散完步后，他直接对我说：“好的，就这么定了，着手安排吧。”

我们开车回到办公室，签了协议，一切都顺利得到解决。同样的，他用这种方法来加深对我的了解，以便判断我能为他的企业做些什么。

切莫一人做出雇用决定

一旦对中意的候选人做了三次面试，而且是分三个不同的地方，“三次定律”的下一个内容就是另请三人来面试候选人。切记，不可仅凭自己一人的判断，而应当经常听取别人意见，尤其是来自那些与候选人即将共事之人的意见。

有时，在未来的同事面前，你所中意之人的一些缺点会显露出来，但在你面前则会被掩盖过去。很多时候，我总要让我的职员来对我以为理想的候选人提些反对意见。对于他们的反对意见，我绝对不会不理，而且从不感到后悔。事实上，很多次是他们帮了我。

找证明人仔细核实

对候选人分三个地方进行了三次面试并另请三人再次进行面试后，在最后做出雇用决定之前，至少还得找三个证明人进行仔细核实。如果候选人的前雇主因担心法律责任问题而不愿提供任何信息，那么有个问题总是可以一问：“你还会雇用这个人吗？”

如果答案并非明确的“是”，那就该谨慎了。不妨问一下候选人：他的前雇主为什么不愿再雇用他？一定要仔细倾听他的回答。有时，他的回答直接决定了一切。

猎得金牌人才

为重要岗位寻求人选时，要找的应当是“优中之强”。当然，这个人选要符合你的心意，让你觉得是真正承担工作的胜任者。对于自己认可的理想之人，绝对不可勉强。只有那些最为合适的、能帮你支撑起一个部门或一个企业的人才值得雇用。

的确，选择的雇员不仅要有团队精神，而且要善于与他人相处；不仅要具备执行能力，而且能自觉完成任务，不用天天监督管理。

考核要求必须明晰

一旦雇用了一个人，就应该加强培养，去其傲气。不仅要明确工作目标，而且要明晰考核要求。此外，要亲自与他一起工作，或者指派他人与他一起工作，培养其脚踏实地的工作作风，直到以前那种“不进则退”的想法一去不复返。的确，人力资源非常珍贵，决不可浪费。

假定某人有能力做好工作，但工作热情缺乏，成绩不佳，那么其主要原因就在于要求的目标不明晰。相反，工作热情高昂，成绩优秀，那么其主要原因肯定在于有一个绝对清晰的要求目标。

在时势动荡的时代，鉴于变化迅速甚至突发的周围环境，企业应当不断调整岗位职责，重新明确每个岗位的要求。对此，万不可认为人人都明了企业的真正所需。

工作热情不仅与岗位责任有着直接关系，而且与交谈工作的机会多少也有联系。如果能让更多的人参与其工作的讨论，那么工作热情就会更高，成绩也会更好。

小结

（1）将企业的所有员工按工作能力大小分为十个等级排序，一为最低等，十为最高等。

（2）为取得所需的成绩，组建一个工作热情高、能力强、态度积极的团队。

（3）对新的工作岗位，当预先仔细考虑，并慎重雇用人员。要求明确写出职位要求。

（4）就某个新职位至少面试三位候选人。对你所中意的候选人，分三个不同地方进行三次面试，并另请至少三人再次进行面试。

（5）找证明人仔细核实情况。找出可能导致候选人落选某个岗位的关键性缺点或不足。

（6）雇用时，只考虑那些态度积极、善于与人相处的人。优秀团队就应当由这样的人组成。

（7）成绩就是一切。因此，要不断强调并明确解释岗位对每个人的要求。

第9章　市场营销，高效策划

企业的目标就是创造客户，因此其基本职能有两个：营销与创新。营销与创新产生的是效益，而所有其他职能产生的是成本。

——彼得·德鲁克（Peter Drucker）

终极而言，所有的商业战略都是营销战略。任何时候，如果你正在担忧企业的经营状况或未来发展前景，不妨回头分析一下企业的营销和销售情况，集中精力考虑如何增加销售量和销售收入。企业必须不断降低费用并控制成本。不过，企业不可能靠这些方面的减少来做大经营业务并取得成功。相反，企业必须增加现金流，而现金流的增加只能依靠销售更多的产品或服务来实现。

无论经济环境如何艰难，市场竞争如何激烈，仍然有高达80%的市场有待开发和利用。事实上，周围市场上总隐藏着许多潜在的机会。真正考验管理者以及企业能力的就是如何发现并利用这些机会。

做好营销的四大要素

营销能否成功取决于四个基本要素，即专业化（specialization）、差异化（differen-tiation）、市场细分（segmentation）和集中化（concentration）。企业必须围绕这四个方面有效开展工作，不然就难以生存和发展。事实上，如果任何一方面存有欠缺或发生差错，都会使企业无法完成经营目标，有时甚至会引致企业的破产。

明确企业的核心能力

专业化要求企业专注于特定的产品或服务、特定的市场或特定的客户需求。因此，企业经营不可贪多，不要指望能在众多领域向众多客户提供众多产品或服务。为此，不仅企业的管理者要有专业化经营的理念，而且要让客户认同企业的专业化能力。

那么，企业的产品或服务究竟要为其客户提供些什么？要为其客户避免些什么？或者说，为其客户保持些什么？企业拥有哪些核心能力、专利方法或技术可保证其在这个领域开展专业化经营？企业能为客户解决什么具体的问题或能满足客户什么需求？在企业有能力做的各项工作中，哪个方面应当并且有能力进行专业化经营？

对于为某类客户所看重的领域，许多企业都会尽力去实现专业化经营。为此，企业可能需要花上数年时间，专心经营，方能成为拥有这种核心能力的成功者。不过，一些企业随后会产生飘飘然的想法，开始认为自己也可以同样成功地经营其他产品或服务。于是，企业的精力和资源开始

分散，从成功开展了专业化经营的领域退出，转而进入既不了解更不在行的领域。

确定成为胜者的办法

企业究竟该怎样才能胜过竞争对手呢？其实，产品或服务的差异化就是通过这一点来实现的。对此，第11章将作详细介绍。不管怎样，这也是企业经营成功并取得丰厚收益的关键所在。

选择最适的细分市场

市场细分时，企业必须明确界定哪些客户能从企业所提供的优于竞争对手的产品或服务中受益最多。这就需要企业实施精准的客户分析，以便确定哪些是当下的最佳客户，哪些可能成为企业未来的客户。

集中使用企业的资源

集中化要求企业把所拥有的时间、人力和财力等重要资源投向营销和销售活动，从而实现对那些最佳潜在客户的最大化销售。如果企业的销售努力能针对最有可能的潜在客户，那么企业就有可能获得最多的回报。根据已经做出的专业化、差异化和市场细分方面的决策，企业的营销和销售活动该集中于哪个领域呢？

不断重新审视营销策略

一切营销策略最终都会变得过时而不再有用。不论出于什么原因，如果企业的销售业绩出现了下降，那么很有可能需要重新审视上述四个方面了。此时，企业需要制定更为有效的营销以及销售策略，即适合于当下市场的策略。

需要记住的是，对于当下市场，问题的答案已经不同了。客户需求、竞争对手或其他市场因素的变化，可能要求企业改变实施专业化和差异化的经营领域，也要求企业调整理想的客户细分市场以及集中使用资源的方向。对于这些新情况，有时可能需要同时展开调整。

以经营企业的方式看自身

就个人生活而言，也应当设问自己同样的问题。例如该在哪个方面展开自己的专业化发展？自己的工作在哪个方面要胜过竞争对手？能发挥自己才能的理想岗位或职责是什么？为取得最佳成绩和最大回报，该在哪个方面集中投入自己的精力？

当然，尤其要经常性地设问自己：我在哪个方面做得非常好？在哪个方面可做到卓越？这个方面可以是什么？应当是什么？

展望企业以及个人的未来

要展望企业或企业所在行业的未来。为了在未来数月或数年里取得领先地位，企业应当清楚需要打造哪些新的能力？需要获得哪些新的知识和技术？假设能做得非常出色，那么哪些工作会对自己的生活产生最为积极的影响？该在哪些方面运用自己的特殊才能方可获得最大回报？事实上，这一问题对个人与对企业都十分重要。

小结

（1）假设现在决定要使企业在行业中具有统治地位，实现企业的产品和服务在营销和创新方面成为行业的佼佼者。为此，企业首先应当采取什么行动？

（2）按产品或服务、市场或客户类型来确定企业的专业化领域。企业应该在哪个领域寻求专业化？还可以是什么领域？

（3）怎样使企业的产品或服务与竞争对手的存在差异性？企业在哪个方面胜过任何其他对手？企业的优势领域可以是什么？应当是什么？

（4）企业有哪些合适的细分市场？企业最可能的潜在客户是谁？哪些客户在使用企业所销售的产品时受益最多？

（5）为了把营销和销售力量集中投向那些购买量最大、付款最早的客户身上，企业该如何组织其经营？

（6）为了在数月或数年内取得市场支配地位，企业该掌握哪些新的产品、服务、知识或能力？

（7）为了适应当下市场的需要，哪些业务企业该立即增加或减少？哪些业务企业该开始或停止实施？

第10章　竞争分析，知己知彼

集中己方之优势，攻击对方之劣势。

——布鲁斯·亨德森（Bruce Henderson）

军事上有一句格言，说的是："任何策略一旦与敌遭遇就不再有效。"同样的，任何商业策略一旦投入市场就不再有效。因此，商业策略必须及时调整，以便有效应对市场环境的变化。

"商场如战场。"这句话你也许听人说过，意思是"为了占领市场，赢得客户，取得销售额，企业总得面对无休止的激烈竞争"。与自己一样，竞争对手也渴望通过销售产品或服务来赢得利润，取得成功。可能的话，对方甚至也想吞并你的整个企业。为了达到这一目的，竞争对手会采取种种手段来抢走你的客户。

了解自己的竞争对手

这里需要弄清楚的问题是：谁是竞争对手？判断准确吗？事实上，企业采取怎样的市场竞争策略，几乎完全决定于竞争对手的选择，正如一名将军在选定了敌手的同时，也明确了自己所要采取的全部军事行动一样。

竞争对手的选择不仅决定了企业该提供哪些产品以及在哪里进行提供，决定了企业对产品的定价以及收费方式，决定了企业的盈利水平以及能维持该水平的时间长短，而且也决定了企业的生存与发展速度。因此，企业的全部行动必须着眼于现有的或潜在的竞争对手以及竞争对手对自己行动的可能反应。

明确客户的购买动机

一旦明确了人们为何购买自己企业的产品或服务，接下来必须回答的问题是：“人们为什么从竞争对手处购买产品或服务？”与向自己的企业进行购买相比，如果潜在客户从竞争对手处购买，那么他们确信可得到的价值或利益是什么？

竞争对手的主要优势是什么？其专业化、差异化、市场细分和集中化体现在哪些领域？哪些优势竞争对手拥有而自己缺乏？哪些产品或服务竞争对手能提供而自己提供不了？哪些方面竞争对手做得好于自己？竞争对手有哪些特有的销售策略？

避免染上营销近视症

许多企业存在排斥或忽视其主要竞争对手的行为。对于竞争对手声名的鹊起，这些企业不是贬低对方，就是轻视对方。通常，这些企业将客户喜欢竞争对手产品的行为简单诉诸客户的无知和被误导。正是这种自己造成的缺乏远见的行为，导致企业难以在竞争激烈的市场上找到战胜竞争对手的办法。

因此，企业可以采取的最为有效的经营战略之一就是经常性地学习那些成功的竞争对手。这方面，千万不要忽视竞争对手，不仅要研究竞争对手，汲取竞争对手的经验，学习竞争对手的长处，而且要设法比竞争对手做得更好。

抵消竞争对手的优势

研究竞争对手时，对于客户心目中竞争对手的优势，企业应当想办法加以抵消或淡化。为此，不妨设问自己：竞争对手的弱点在哪？该如何利用竞争对手的这些弱点？自己的企业在哪些方面做得比竞争对手好？自己企业的产品或服务在哪些方面胜过对手？与竞争对手相比，自己的企业在哪些领域拥有明显的优势？可采取哪些办法来抵消竞争对手的优势，同时最大化自己企业的优点？在激烈的市场竞争中，企业该如何通过完善市场定位来战胜竞争对手？

此外，企业应当研究并弄清楚竞争对手将产品成功销售给客户的原因及手段。这方面投入的时间越多，企业就越有可能发现夺取竞争对手市场份额的机会。正如孙子在《孙子兵法》中所说：“知己知彼，百战不殆。”

透彻了解竞争对手与潜在客户

对于竞争对手的优势与弱点以及潜在客户购买竞争对手产品或服务的原因，如果了解得越透彻，企业就越有可能找到应对办法，而且竞争效果越好。企业经营成功的关键在于开展缜密的竞争分析。否则，企业就会始终处于劣势。

小结

（1）哪个竞争对手的客户是你的目标客户？

（2）假设企业调整了产品或服务，转而面向更易于打交道的客户，那么结果会如何呢？

（3）潜在客户向竞争对手购买的原因何在？在他们看来，竞争对手有哪些优势？

（4）竞争对手的销售策略有什么独特之处？竞争对手的产品或服务具有哪些你的企业所不具备的特别之处或优点？

（5）与竞争对手相比，你的企业在哪些方面具有优势？哪些方面你的企业能提供而竞争对手无法提供？该如何在销售及营销策略中体现这些优势？

（6）竞争对手有哪些弱点？你的企业该如何有效利用竞争对手的弱点？

（7）为了在某个细分市场取得统治地位或领先获得某个客户，该如何调整企业的营销策略？

第11章　多快好省，优势所在

一个人，如果总有更好、更快或者更为经济的做事方法，那他就有能力把握自己的前途和命运。

——保罗·盖蒂（J.Paul Getty）

就影响成功的独立因素而言，竞争优势无疑是尤为重要的，可以说比其他任何因素都显得重要。竞争优势不仅决定了企业经营的成败，盈利能力的大小，市场地位的高低，而且会影响到其他任何方面。

有鉴于此，企业的老板、全体员工以及潜在顾客对于企业的竞争优势必须了然于胸。如果对竞争优势缺乏透彻了解，那么很快就会招致这样的结果：销量日渐下降，市场份额不断丧失，盈利能力变得低下，企业的产品只好削价，最后导致企业的破产。

创造竞争优势

人们之所以创业多是因为有个好点子，借此可以向市场提供不同的甚至更好的产品或服务。换言之，相比于现有的任何产品或服务，这些产品或服务不仅可以满足市场需要，甚至可以做得更好、更快，价格更低。

要让企业的产品成为客户的首选或最爱，关键就在于加深它们在客户心目中的印记，客户自然也会长期光顾。事实上，要吸引客户下单购买，就得让他们深信企业的产品不仅有别于市场上现有的产品，而且质量更好，性价比更高。杰克·韦尔奇（Jack Welch）有句名言，说的是“如果你的产品缺失竞争优势，干脆退出竞争吧！”

淡化削价性竞争

低价本身并非竞争优势。如果某个产品的销售只是依赖于价格，那么这样的产品仅为“商品”而已。在客户看来，这样的产品与其他公司的产品或服务毫无二致。事实上，商品间的唯一差异在于价格上的差异。如果企业提供的产品在市场上被当作了商品，那么这样的产品几乎可以断定是卖不出好价钱的。

不过，值得宽慰的是，你要销售的产品有点特别，并非是作为商品来出售的。仅仅考虑到生产者和销售者的不同，你的产品也会在许多方面与现有一切产品显得不同。

当然，如果企业的核心成员或销售人员不清楚自己的产品或服务与竞争对手的差异何在，也不明白产生差异的原因，那就只得靠削价来谋得生意了。这样的企业当然也是没有未来可言的。

专注差异性打造

市场营销的关键职能就是使自己的产品或服务有别于竞争对手的产品或服务。任何营销计划、广告策略或销售手段，如果未能突出产品中所体现的有别于竞争对手产品的价值，那么投入的时间和金钱就会打水漂。

其实，这里的关键就是要打造出某种鲜明的竞争优势，而这也是对营销做战略思考时的核心因素。

确定三方面的差异

若要在竞争激烈的市场上赚得胜机，那么企业提供的产品或服务较竞争对手的产品或服务至少应该具备三方面的差异。首先，企业提供的产品或服务必须在某种程度上性能更好，供货更快捷，价格更优惠，使用更方便，从而比竞争对手的更能吸引客户；其次，企业的销售应该更显专业，服务做得更显细心、及时而有效；最后，企业必须具备下节所提到的三项优势。

战略思考的关键一环就是需要判定自己的企业有哪三类较对手做得更好的优势，然后再将这些优势体现在营销和销售的各个方面，而且要专门强调这些优势。

寻求三项潜在优势

《市场领导者定律》（The Discipline of Market Leaders）一书的作者迈克尔·特雷西（Michael Treacy）和弗雷德·维尔斯马（Fred Wiersma）指出，市场领导者较竞争对手的优势体现在三个领域。按照他们的观点，任何企业若要成为市场领导者，必须至少在其中一个领域做到卓越超群，在另两个领域做到相对优秀。

经营卓越

迈克尔·特雷西和弗雷德·维尔斯马给出的第一条定律就是实现经营卓越。有了这方面的竞争优势，企业经营就能做到高效而出色，当然也有了按低于竞争对手的成本来生产和销售产品和服务的本钱。这样，企业就可以通过降低售价来把成本降低的实惠让渡给客户。当然，企业也可以选择把降低的成本转化为利润。

例如，麦当劳和沃尔玛就是经营卓越的典范。它们通过大规模生产（麦当劳）或凭借出色的分销系统（沃尔玛）实现了规模经济，从而成了市场的主宰者。

那么，企业该如何整个或部分地实现经营卓越，从而成为市场上的低成本供应者呢？企业该如何大幅度降低经营成本并通过低成本优势来增加销量或提升盈利能力呢？

行业领先

取得竞争优势的第二个领域就是通过利用创新技术来提高产品和服务的质量。奔驰、劳力士、索尼、凌志等公司就属于这一类。

对于代表高质量和前沿技术的品牌，客户总是愿意多掏钱。不妨设想一下：如果你的企业要成为所在行业的质量领先者，那么该通过什么办法来打造产品或服务的品牌呢？

贴近客户

可以形成竞争优势的第三个领域就是贴近客户。贴近客户要求企业花时间与客户培养起高质量的亲密关系。对于这方面做得好的企业，其客户往往更显忠诚，关系也更牢更久。那些提供专业服务的组织，如咨询公司、律师所、会计师事务所等，就属于这一类。

那么，该以什么方式来培养与客户之间更为牢靠的信赖关系呢？该如何向客户表白企业对客户及其利益诉求的真正关心呢？这方面的机会就在于运用贴近客户这个战略，尤其当推销价格昂贵的产品与服务时。毕竟，此时多需要采用转售与推介销售形式。

选取企业的目标

为取得行业领先地位并提升盈利能力，企业必须至少在其中一个领域做到卓越超群，在另两个领域做到相对优秀。这里，最为关键的决策之一就是选取企业具有竞争优势的领域，而之后就是要竭尽一切去做到这一点。

竞争优势须符合两点要求。一方面，竞争优势强调自己的企业能提供而竞争对手所提供的总是稍逊一筹。这样一来，自己的企业显然在对应领域占有优势。例如，达美乐比萨饼店（Domino’s Pizza）就是因享有对手无法匹敌的送货上门速度而取得竞争优势的。凭借这个优势，达美乐比萨饼店陆续开设了7000家连锁店，而这也将企业的始创人汤姆·莫纳汉（Tom Monahan）打造成了亿万富豪。

另一方面，竞争优势必须是为客户所认可、所喜欢的东西。而且，客户为了取得它也愿意多掏钱。不管什么时候，只有客户才能决定企业的竞争优势对他们而言是否重要。如果客户认为你的企业在某些方面比竞争对手做得好，那么他们就会大量购买你的产品或服务，转而帮助企业获得利润，实现稳步发展。

明确企业的承诺

“更好”指的是企业的产品或服务不仅能做客户要求之事，而且能做得比竞争对手好。要在这方面看看自己的企业做得如何。在客户心目中，自己企业所提供的产品和服务要好于市场上任何其他产品和服务吗？

“更快”指的是企业的产品或服务能满足客户对“速度的需要”。换言之，能以比竞争对手更快的速度向客户提供所承诺的利益，在销售、维修或送货方面都要快于竞争对手。例如，达美乐比萨饼店就是靠送货快而成就品牌与辉煌的。

“更省”指的是企业能以较低的成本为客户创造相同的价值。在同样的成本下，企业的承诺更诱人，且价值更大。有时，自己的企业虽然要价与竞争对手相同，但能提供更好的服务；有时，自己的企业提供了额外利益，从而使自己企业的产品或服务显得比竞争对手的产品或服务更为经济。这样，客户就会感到从自己企业处购买比向任何其他企业购买更为合算。

“更便利”指的是客户能够更为便利地买到或使用企业的产品。这样，客户费较少的劲就能够获得企业产品和服务所带来的利益。有时，客户甚至会感觉到一切更顺利，心情更为愉快。在客户看来，这样的购买不仅让他们省心，也让他们觉得物有所值。

力求做得最优

具有某个领域的卓越能力是企业在激烈的市场竞争中取胜的关键，也是企业的产品或服务优于竞争对手的根本。做得最优意味着企业的产品带给了客户他人所做不到的价值或利益。现在，看看你的企业所提供的产品或服务，哪些方面可做到最优？做到了哪些？还应该做到哪些？

优势指的就是企业的产品或服务在某个性能方面优于竞争对手。这里的性能差别必须足够明显，要足以吸引客户购买，甚至愿意支付高价。那么，如何才能使企业的产品比竞争对手的性能更佳，从而吸引住客户的眼球呢？如何有效提升产品或服务的性能呢？

有些方面，企业不仅要做得优秀，更要力求卓越。不过，在速度或成本方面，企业可以力求优秀而不必强求卓越。

最后，面向客户的销售模式要力求独特，不仅要确保独家采用，而且要符合客户的真正所思所需。当然，这方面要力求做得最为优秀，从而取得他人难以企及的成绩或利益。那么，企业该有怎样独特的销售模式呢？又该如何体现独特性呢？

成功的关键

为了在激烈的市场竞争中胜出，企业应当确保其产品或服务具有某个卓越之处，享有某个方面的优势，并采用独特的销售模式。创造并维持这些竞争优势应当是管理者的重要职责。

因此，企业的管理者应当随时回答客户的提问：“告诉我理由，我们为什么应该买你的产品或服务？”

不管答案如何，重要的是企业的全部营销策略和销售手段必须围绕客户的关注点或疑问来展开。企业能否成功就看你如何作答了。

学会认识自己

个人生活中，人们必须时常扪心自问：自己在哪方面有卓越之处？相比于竞争对手，具有哪些优势？有什么独特的推销模式？如何才能比他人做得更好更快？在企业里自己相比于他人有哪些特有之处？做到了哪些？还应该做到哪些？

或许，你最需要打造的优势就是每次总能独立自主地用最好的方式来又快又好地达成目标。显然，这也是个体在激烈市场竞争中取胜的关键。

小结

（1）相比于竞争对手，企业的主要产品或服务何以具有优势？

（2）你所在企业在哪个方面具有公认的“卓越之处”？如果要开展一次调查，那么关于企业的优势之处大家会如何看待？

（3）与竞争对手相比，如何才能让客户更快地购买到并使用上企业的产品或服务？如何让客户更喜爱企业的产品或服务？

（4）企业的独特销售模式是什么？企业所提供的哪些产品或服务是竞争对手所无法企及的？

（5）企业的产品或服务何以让客户觉得价格便宜，使用方便？在成本相同的条件下，如何使企业的产品或服务为客户创造更多的利益？

（6）假设企业提供的产品或服务在每个方面都享有盛誉。那么，哪个方面的盛誉对于企业的销售和盈利正面作用最大？

（7）列出企业的产品或服务较竞争对手优秀的三个领域。为获得市场优势，企业该实施怎样的计划？首先该做什么？

第12章　营销组合，及时调整

市场营销是从最终结果，即从客户的角度，来看待企业的整个经营。因此，对市场营销的关注和责任感必须渗透到企业的所有领域。

——彼得·德鲁克（Peter Drucker）

企业的销售数量、产品定价、获利多少、发展快慢乃至企业的整个未来决定于四个关键要素。为应对瞬息万变市场所带来的竞争压力，企业必须时常审视这四个要素，毕竟这些要素也处于不断变化的状态，很少会在任何时期保持不变，问题的答案当然也会发生变化。

这四个要素统称为市场营销组合（marketing mix），它们决定了市场营销的成功或失败。随着市场环境和竞争对手的改变，企业必须经常考虑改变这些要素中的一个或几种。市场营销组合的要素都以字母“P”开头，故也称4P策略。

销售什么产品

市场营销组合的第一个要素为产品（Product）或服务。制定产品策略时，企业要弄清楚的是产品能为客户“做”什么，而非产品是什么。因此，此时要问的是：“企业目前提供的产品或服务能否真正满足当下市场和客户的需要？”

需要牢记的是：即使产品仍有需求，但也有可能已经过时了。如果企业的产品或服务很受欢迎且很赚钱，那么竞争对手可能已经开发出了替代品。鉴于市场的动态性，竞争对手会想尽一切办法，为的是向你的客户提供产品，而且比你做得更好、更快、更经济。的确，竞争对手日夜思考的就是如何夺走你的客户，抢占你的市场，最后将你赶出业界。正如电影《人猿泰山》中泰山对珍妮所说的，“外面可是个弱肉强食的丛林世界！”

及时更新产品

鉴于竞争的压力，将近有80%的产品与服务在5年内会发生更新，或是变得与当下的完全不同。时下欣欣向荣的企业，5～10年后许多都将成为过去，原因就在于其产品过了时，不再为快速发展的市场所需要。企业如果不能快速更新其产品，那么就会被那些动作更快的企业逼入绝境。

许多企业面临的一个严重问题就是：舍不得放弃自己的产品与企业的过去。它们执着于生产与分销其产品与服务的老办法，排斥其产品与服务面临挑战的现实，武断以为客户仍然十分忠诚并足以与对手更好的产品相竞争。结果，当竞争对手提供出更讨客户喜欢的产品时，这些企业当然无法快速做出应对。

市场检验与产品再审视

通过以下一些简单的迹象就可以判断企业提供的产品或服务是否符合当下市场的需求：产品或服务畅销；产品或服务有一个稳定增长的需求；客户持续有需求；订单持续涌入。对于符合当下市场需求的产品，销售人员推销起来相对轻松，客户满意度也很高。

如果这些情况不存在，那么企业就得再审视其产品和服务。为此，企业必须随时意识到有丧失市场机会的可能性，必须快速开展新产品和服务的开发与研究，从而实现企业的兴旺发展与生存。

恰当定价产品

市场营销组合的第二个要素为产品定价（Price）。正在销售的产品或服务的定价合适吗？是否需要适当调整一下定价？产品或服务的价格是需要提高、降低、与其他东西结合考虑或是增加些内容？在价格保持不变的情况下，是否需要调整某些条件或是提供一些其他东西？

企业要意识到以往对产品或服务的定价方法可能已经过时，转而也许得采用更为优惠的预付款方式以及更长的付款期限来销售其产品或服务。企业也许需要接受各种换购交易。不光这样，企业必须做所有需要做的事。

不管什么时候，凡是出现各种形式的贱卖或减价活动，都表明企业承认了过去对客户愿意支付的价格做了错误决策，而现在通过降价来重新决策，希望按这个价格能卖出全部产品或服务。如果按新价格仍然不能出清库存，那么企业就会重新定价，实施再降价。

翻倍定价的故事

我有一个客户从事杂志发行。虽然杂志每年的订阅费为24美元，但每期都出现亏损，最后他希望通过在杂志上多刊登广告来扭亏。商业顾问调研了这一类专业杂志的市场，随后建议将杂志的定价翻倍。当然，这个赚钱方法是他从未考虑过的。

经过一番深思，他们放心了，把年订阅费提高了一倍。因为这本杂志深受订阅者喜爱，结果只有不到10%的订户取消了订阅。一夜之间，该杂志实现了扭亏为盈，转而也改变了公司的整个未来。那么，你所在的企业是否也存在这种提高价格但仍能占有市场的机会呢？

如何促销产品

市场营销组合的第三个要素为促销（Promotion）。促销一词包含了企业在营销策划、广告宣传以及销售产品和服务过程中所做的一切。有时，企业的产品可能价廉物美，但若销售方法有问题或不当，企业有可能很快走向破产。

企业经营成功的关键不仅先要有好的产品或服务，而且之后要采取有力措施，以一切合理的方法，积极主动并持续不断地向市场提供并促销产品或服务。通常，促销是影响企业经营活动成败的关键领域。

目前，企业是如何推广和销售其产品或服务的？哪些方法可行？哪些方法不可行？是否应该在一定程度上调整企业的广告、营销、销售或赢得客户的方法？

实现更多销售

特别地，企业是否应当对其直销的方法、人员配置、展示和综合能力进行完善呢？通常，迅速完善销售方法是企业扭转经营局面的关键。

有人曾经说过："没有销售就没有一切。"不考虑所有的商业理论，企业经营成功的关键在于"实现更多的销售"。涡轮战略方法要取得成功，秘诀之一就是对企业及其经营活动进行组织和重新组织，以便集中做好销售和收入取得工作。毕竟，企业的生命之源在于现金流，而现金流又来自于销售。

培训销售人员

事实上，令人遗憾的是美国约70%的销售人员除了接受过产品培训外，根本没有接受过任何销售培训。如果对他们进行关于销售过程某些内容的良好培训，那么其中约95%的销售人员的业绩会大幅提高。事实上，这也解释了为什么那些盈利能力最强的企业在销售培训方面投入最多，而盈利能力最弱的企业在培训方面根本不投入。在与竞争对手的专业销售人员较量时，如果企业派去的销售人员培训不足或未经培训，那么几乎不可能有赢的机会。

是否有电话打来

除了几乎没有或根本没有销售培训外，很多企业甚至很少做广告。有时，企业即便做广告，所起效果也几乎为零，根本吸引不到足够数量的合格客户。有时，对广告词稍作变更或换用其他媒体，那么同样投入产生的客户响应率会成倍增加。

若干年前，我的合作伙伴花大钱请电台做了一个策划糟糕的电台广告。该广告主题不清，措辞不到位，描述没有说服力。一天，他们接到一位广告专家的来电，询问广告的效果如何。他们以企业家惯有的虚张声势的口气向对方保证广告很成功。不过，广告专家接着问：“我只想问一个问题，是否有电话打来？”

事实上，根本没有电话打来，表明没有人对这个广告有反应。结果，他们亏了钱，损失超过了他们的承受能力。不过，他们听从了广告专家的建议，用一个星期重新撰写了广告词并重新录制了广告。从那以后，打来的电话一直不断。广告终于挽救了他们的企业。

此后，每当我考虑广告的效果时，我总是问：“是否有电话打来？”不管怎么说，这仍然是衡量广告对企业是否有效的最好方法。

企业或许拥有世界上最好的产品，但若缺乏积极而主动的促销推广，那么这些最好的产品也无法销售出去，而只能留在仓库中沾灰。相反，虽然企业的产品很普通，但若销售得好，企业的经营当然就会繁荣。

何地销售产品

市场营销组合的第四个要素为分销（Place），即实现产品销售的具体地点。你的企业具体在什么地方进行销售？是在家里，在办公室，还是在自己的零售场所进行销售？是在某个城市、某个州还是在全国范围内进行销售？是在商店销售，还是采用直销或直邮方式进行销售？最为重要的是，企业是否应当调整提供产品的地点？

IBM和苹果曾经靠自己的销售人员来独家推销产品，但后来改变了做法，开始利用电脑零售店来销售产品。不过，戴尔的做法完全不同。客户如果要购买戴尔电脑，唯一途径就是通过电话或互联网来联系戴尔公司。随后，戴尔会把设备送到客户手中。不管采用哪种形式，选择合适的销售场所总是市场营销战略的核心内容。

也许，企业需要调整或完善产品或服务的销售地点，有时甚至需要在新的地方销售产品或服务。销售地点的调整会使企业的经营方向也发生调整。那么，经营方向会怎样调整呢？

检查相关假设

不管什么时候，只要产品或服务的销售难以达到足够的量，企业应当对有关产品、定价、促销和分销方面的全部假设做一检查。不管怎样，企业必须考虑到这样的可能性，即企业在这些方面至少有一个方面的做法完全是错误的。

通常，如果市场营销组合中的某个“P”发生了一定的变化，那么可能导致企业性质的完全改变，经营结果大幅改善，盈利能力得到提升，从而帮助企业取得市场领先地位。因此，经营者必须持开放态度，时刻做好调整的准备。

保持与时俱进

如果要以最高的价格实现最大的销量并赚取最多的利润，那么企业该制定怎样的市场营销组合呢？事实上，问题的答案时刻在变，而且变化之快难以置信，不仅每年甚至每月都在变化。可以说，竞争对手的每个市场行动都会使企业当下的生存环境发生改变。

无论市场环境的变化是大是小，只要有变化，那么一切皆有可能发生。太阳公司（Sun Microsystems）的斯科特·麦克尼利（Scott McNeely）最近说："对于企业家的经营而言，每隔三周当对每个经营假设进行修正，甚至需要全盘抛弃。"那么，企业现行的经营假设中哪些已经不再正确了呢？

小结

（1）企业必须时刻准备好调整市场营销组合的各个方面，尤其当效果不如以前那样时。哪个方面令你最不满意？

（2）如果从产品或服务能为客户做什么而非产品或服务是什么的角度来看，你所在企业销售的究竟是什么？

（3）企业的产品或服务是怎样定价的？该怎样调整定价才会对客户更具吸引力？

（4）企业是如何促销其产品或服务的？是否可以通过更好的广告手段来提高销售业绩？

（5）企业是如何销售其产品或服务的？每位与客户打交道的销售人员是否接受过全部核心销售环节的培训？

（6）企业是在什么地点销售其产品或服务的？是否需要改变销售地点或采用新的销售方法？

（7）是否需要同时调整市场营销组合中的两个或多个要素？市场环境的恶化往往要求企业采用全新的做法，尤其当现行方法不再起作用时。

第13章　品牌打造，以求成功

并非时势造人，而是人造时势。

——本杰明·迪斯雷利（Benjamin Disraeli）

在《定位》（Positioning）一书中，作者艾·里斯（Al Ries）和杰克·特劳特（Jack Trout）指出，企业的产品或服务在客户及潜在客户心目中的定位决定了企业在激烈市场竞争中的成败，而且其影响远大于任何其他因素。

哈佛商学院院长西奥多·莱维特（Theodore Levitt）博士在《营销想象力》（The Marketing Imagination）一书中写道，最重要的资产是“企业在客户心中的知名度以及市场声誉”。企业的声誉就是客户愿意支付的价值。

有时，人们会提到某家资产为100万美元的企业卖了1000万美元的价钱。这个例子说明了企业声誉的重要价值之所在。其实，这里增加的900万美元正式讲就是所谓的“商誉”（good will）。这里，为企业商誉进行的额外支付意味着企业形象如此的珍贵以至于客户愿意为此花大价钱。

他人的口碑相传

据估计，如今84%的购买决定是基于他人的口碑相传，即人们相互之间对企业产品或服务的交谈。企业做广告的全部目的就是让人们愿意初次尝试其产品或服务，希望他们非常满意，乐意再次购买，并对他人做口碑宣传。

在《影响力：认同的方式与原因》（Influence：How and Why People Agree to Things）一书中，罗伯特·西奥迪尼博士（Dr.Robert Cialdini）指出，作为主要影响因素，“社会证据”（social proof）决定了人们是否愿意购买产品或服务。社会证据的最重要观点就是产品或服务的推荐者与其受众之间具有可察觉的相似性。例如，如果你作为管理者听到其他管理者对某个产品或服务评价很高，那么你就会受此影响而去尝试该产品或服务，而且影响要远大于听到“医生”或“律师”对产品或服务的推荐与肯定。

成功的企业十分在意客户对其产品或服务的想法与谈论。企业全部的营销与销售活动都是为了让潜在客户产生购买和再购买的感觉。

企业享有的口碑

哈佛大学教授利昂·费斯汀格（Leon Festinger）提出了他称之为“归因理论”（attribution theory）的概念，用来解释人们如何作决定和下结论。根据他的发现，当人们提到某个具体的产品或服务时，通常会联想到某个短语或某个单词。不管这个词是什么，它都会对人们是否购买的决定产生很大影响。

例如，IBM让人联想到“卓越”，麦当劳让人联想到“便利”，诺德斯特姆（Nordstrom’s）让人联想到“服务”，联邦快递因能隔夜送达而让人联想到“可靠”。不管是有意还是无意，每个产品或服务都会形成有别于竞争对手的信誉或口碑。那么，你的企业的口碑是什么呢？当客户听人谈起你的企业或产品时，他们会立即联想到什么？在他们的心中，你的企业或产品有怎样的口碑？

认真选择广告用词

按照艾·里斯和杰克·特劳特的建议，企业应当认真挑选希望市场牢记的广告用词，随后要采取一切可能的措施来强化对广告用词的占有，不让其他企业分享。

例如，我那几个10多岁的儿子对喜欢的电影有一个简单的标准，就是只看是不是动作片。如果是动作片，他们就会去看，不然就不感兴趣。我的大女儿更喜欢看所谓的“浪漫”片或“小妞”片，而我刚满10岁的小女儿只看“儿童”片。如果要吸引他们，那么必须用这些词语来定位电影。

梅赛德斯–奔驰的广告用词为“质量工程”（quality engineering），宝马的广告用词为“终极座驾”（ultimate driving machine），达美乐比萨饼店的广告用词为“快速送货”（fast delivery）。事实上，这些企业都成功地在其客户心目中树立并维持了自己所期望的形象。

制作企业的备忘单

这里的问题包括：企业现有的口碑怎样？企业该在潜在客户心目中有怎样的口碑？如果要对市场营销活动进行重组并重新确定方向，那么企业该有怎样的口碑？

作为练习，这里假设企业的一位潜在客户要与企业的一位现有客户见面。假设这位现有客户来问企业的经理，他该与潜在客户说些什么以便说服潜在客户购买企业的产品。

如果要把希望现有客户告诉潜在客户的词语列在备忘单上，那么该选择哪些词语呢？是否会选择诸如质量卓越、诚实可信、服务友好、员工优秀、问题处理及时、共事和谐、价格实惠之类的词语呢？希望客户和潜在客户如何评价企业？在客户可以用来描述企业及其产品或服务的所有词语中，哪一个对企业以及管理者最有吸引力？

一旦明确了要达到的定位，企业就必须认真安排与客户的每次交流活动，认真考虑每一产品与服务的销售、交货和分销，使那些词语最终成为留在客户心中的印记。事实上，这也是企业在竞争激烈的市场上取得巨大成功的关键。

企业有何品牌

品牌代表的是一种价值，它来自于企业与客户之间的相互信任。客户购买某种品牌的商品或服务时，他相信自己肯定可获得公司承诺的一切。品牌集中体现了客户对企业的看法。当然，品牌可不是一夜之间建立起来的。网络公司试图通过在超级碗（Super Bowl）比赛上做广告来建立品牌就是一个例子。通过对5000万比赛观众投入巨资进行宣传，网络公司试图快速建立起著名企业所享有的那种长期品牌。不过，品牌的建立需要客户对企业及其产品有一系列的个人体验。企业需要花多年的时间才能在客户心中建立起品牌。

品牌的价值和可信度来自于客户对企业及其产品或服务的长期体验。就像个人的声誉一样，需要多年时间才能建立起来。不过，稍有负面体验，品牌就会立刻受损，甚至完全被毁。

打造企业的品牌

品牌体验由两部分内容构成。一是客户初次购买产品时企业所做的承诺。这些承诺其实也是企业在广告和销售活动中声称的价值。

二是企业在交付产品或服务时所承诺的内容。事实上，这部分对品牌而言更为重要。《质量免费》（Quality Is Free）一书的作者菲利浦·克劳士比（Philip B.Crosby）说过，质量意味着“卖出去的产品不仅做到了销售时的承诺，而且会始终如一地遵守承诺”。其实，这也是品牌的本质所在。

习惯性思考

通常，人们总是先凭情感作决定，再用理智来为其辩护。换言之，客户行为呈现惰性特点。一旦对某个产品或服务非常满意，客户就会无限期地持续购买这个产品或服务。在他们看来，改变选择显然太过麻烦。

经营最为成功的企业都建立有人们可绝对信赖的品牌。无论是一家当地的餐厅，还是一家跨国企业，只要有过愉快的购买体验，客户自然乐意与之再打交道。

一切皆重要

企业的信誉和品牌形象决定了产品销售的数量多寡与难易程度，转而也决定了产品定价的高低以及企业发展的快慢。信誉上乘的企业可以把产品或服务的价格定得高于同行，因为人们愿意为好品牌多付钱。法国香水、日本或德国相机、瑞士手表和蒂芙尼珠宝就是绝好的例子。

因此，请牢记：一切皆重要！面向客户时，企业所做的一切都会对自己带来非利即弊的影响，会导致企业信誉的增强或削弱。的确，企业所做的一切如果不能提高客户对企业及其产品或服务的好感，那么客户就会离开。这方面，绝对没有中性的结果。因此，要牢记“一切皆重要”，不让负面因素有机可乘。

个人品牌：他人心目中的你

事业中的这些规则同样适合于每个人的个人生活。工作生活中，你在关键人物心目中的定位，很大程度上决定了你取得成功的程度，工资的高低，职位晋升的快慢，甚至其他一切方面。

那么，不妨想想：背后，别人对“你”是怎么看或怎么想的？你的“个人品牌”是什么？声誉怎样？作为个体以及组织的一员，他人是如何看你说你的？

工作中，你能拥有的最佳品牌或声誉，莫过于人人都知道且绝对相信你每次做事总是做得很优秀。这里的关键在于个人业绩，能凡事言出必行，并能像“劲量电池”广告中的小兔子（Energizer Bunny）那样持之以恒地努力工作。

正如拉里·博西迪（Larry Bossidy）在《执行：如何完成任务的学问》（Execution：The Discipline of Getting Things Done）一书中所说，管理者最为宝贵的特质在于能按预期不折不扣地去执行并完成计划。事实上，个人品牌的树立也是如此。

小结

（1）你的企业有怎样的市场声誉？客户与竞争对手对你的企业有何评价？

（2）在向他人提起你的产品或服务时，通常会用什么词语？

（3）如果可以用某些词语来描述自己企业的产品或服务，那么你会选择哪些词语？

（4）人们通常会把企业与某些词语联想到一起。那么，哪些词语会对企业的销售和赢利产生最大的正面影响？

（5）为了确保企业的生意伙伴牢记企业要传递的信息，企业需要做哪些改进？

（6）为了吸引客户的首次购买，你会做哪些最为重要的承诺？销售实现后，你是否会信守这些承诺？

（7）对于与你企业做生意的客户，你最看重对方说些什么？该如何通过制度建设来确保更多的客户会这样说？

第14章　经营战略，重在SBU

没有绝对的安全，只有相对的机遇。

——道格拉斯·麦克阿瑟将军（General Douglas MacArthur）

“战略业务单元”（Strategic Business Unit，SBU）概念给经营多产品或多服务的企业带来了革命性的变化。如今，“战略业务单元”已成为影响企业成功的重要思维方法。这一概念由波士顿咨询公司（Boston Consulting Group）最先提出，后来为《财富》（Fortune）1000强中的许多企业所采用，使得这些企业的运作效率得到提高，利润更是大幅上升。

按照“战略业务单元”这一概念，每种产品或服务都是企业内的独立经营单元。对于产品或服务相似的业务单元，企业可以按以下三种方式之一进行分类：①按共同的特点或特性；②按共同的市场；③按产品或服务面向的共同客户。

SBU乃企业内企业

每个战略业务单元都要按独立企业来经营，拥有其自身的管理层结构、战略计划、经营目标、销售目标、盈利水平以及业务单元内人员的角色和职责等。

SBU方法的实施首先要求明确由专人对每个SBU的经营和业绩负责。这个人不仅要具备胜任能力，而且要像独立企业的总裁那样对企业的盈利目标全面负责。

制定基本经营计划

为使SBU方法行之有效，企业首先需要为每个SBU制定完整的经营计划。SBU内的每个产品或服务也必须有完整的经营计划，包括估计的销售收入、成本和盈利情况。接着，企业要准确决定为实现SBU目标而需要的人力和物力投入。

明确SBU的负责人

某个产品或服务取得成功的最主要原因在于有能干的人完全负责，而且该人会全身心投入其中。对应的，任何产品或服务经营失败的主要原因就在于企业经营虽有多人负责，但责任不明确，导致无人对企业经营结果的好坏负责。

为了确保每个产品、服务、业务单元或任何新投资潜力的充分发挥，首先必须明确负责人，而且负责人的报酬必须与项目的经济业绩好坏挂钩。

重新评估整个企业

首次引入SBU概念时，企业应当借此机会对整个企业进行重新评估，而评估方法就是看看企业的每个产品或服务属于以下四种类型中哪一种。

这里的四种类型采用二维矩阵来界定。其中一维代表的是未来增长潜力高的产品或增长潜力低的现有产品。

另一维代表的是需要使用现金的产品或可提供现金的产品。按照这一分类方法，产品或服务就可以分为四类。波士顿咨询集团将它们分别称为现金牛（cash cows）、明星（stars）、问题（question marks）和瘦狗（dogs）。

现金牛型

现金牛型指的是畅销的现有产品或服务，是企业净现金流入的贡献者。这类产品或服务的销售量和盈利水平保持稳定，既不会增加，也不会下降，成为企业的支柱，也是企业经营成功的关键。虽然现金牛型产品或服务过去可能是企业的主打产品或服务，但现在只是企业可靠的收入来源而已。

对于现金牛型产品或服务，正确的经营策略就是投入足够的资源和人力，尽可能地延长其“生命”，从而为企业实现更多的销售量和现金收入。许多企业常犯的错误就是想当然地看待现金牛型产品或服务，结果丧失了本可轻易保持的销量和收入。

明星型

明星型产品或服务也是企业净现金流入的贡献者。与现金牛型不同的是，明星型产品或服务的成长性和盈利潜力巨大。换言之，如果定位正确且推广恰当，明星型产品或服务就会成为企业未来收入和现金流的主要来源。

不妨审视一下企业所有的产品和服务，尤其是新的产品或服务。为此，可以设问自己：“哪些具有成为明星型产品的潜力？”为了促使其早日成为企业销量和收入的主要来源，企业该做些什么或投入些什么？

问题型

问题型产品或服务是现金用户。虽然问题型产品或服务还不能盈利，但若开发恰当，营销有方，推广得力，那么问题型产品或服务就有巨大的增长潜力。

不管怎样，问题型产品或服务能否成功尚不得而知。如果失败，那么研发与市场试验方面的全部投入就会付诸东流。企业运用SBU概念时所要实现的最重要目标之一，就是希望找出问题型产品或服务，并就是否继续投入或彻底放弃作出决定。

值得注意的是，绝大多数新的产品、服务或企业投资项目，不是彻底失败，就是未能实现原来设计的目标，而且后者还是较为理想情况下的结果。此外，许多新点子即便取得了成功，但其方法已完全有别于做投资决定时所预想的情况。

在快速成长的市场上，企业经营业务量大，正现金流水平高，有能力经营好问题型产品或服务。不过，一旦市场紧缩，企业对于是否开展次要的业务活动往往非常慎重。对于问题型产品或服务，企业必须做好“要么全力以赴，要么索性放弃”（fish or cut bait）的打算。企业对亏损业务当迅速放弃，从而确保企业的生存。对此，企业必须当机立断，绝不可自作多情，浪费时间。在竞争激烈的市场上，盲目等待绝非正确的经营之道。

瘦狗型

第四种战略业务单元就是所谓的瘦狗型产品或服务。瘦狗型产品或服务不仅当下经营亏损，而且今后也不会有市场地位。最初引入市场时，经营瘦狗型产品或服务似乎是个不错的选择。不过，即便花了很大的精力并投入了大笔的资金，显然大家几乎都清楚瘦狗型产品或服务无任何经营前途可言。

不管怎样，企业应尽快淘汰瘦狗型产品或服务，并将目前投向瘦狗型产品或服务的人力物力重新投向未来更有可能产生现金流和利润的产品或服务上。

在接管陷入困境的企业后，扭亏专家会立刻淘汰企业的瘦狗型产品或服务。这样，企业就可省出大量的现金和人力资源，足以保证企业在数周或数个月内重新具备偿付能力。瘦狗型业务的处理应当作为企业日常管理的一部分。

必须及时采取行动

SBU概念其实很简单。第一，要认真管理好现金牛型业务，绝不可持想当然的态度。为此，当尽一切可能来确保现金牛型业务在今后若干年的健康经营。需要时可以增加投入，以便完善这些业务并维持现金牛型产品或服务对其核心客户的吸引力。

第二，要尽一切可能促进明星型业务的发展。为此，企业当投入最好的人才和资源，以便充分发挥明星型产品或服务的市场潜力。此外，为了明星型业务的成功，企业必须任命某个优秀人员为负责人。企业应当赶在竞争对手进入市场之前，根据需要投入一切资源，从而销售尽可能多的明星型产品或服务。

第三，要尽快找出解决问题型产品或服务的答案。企业始终有必要对未来的产品进行研发投入。不过，企业有时必须就是否继续进行研发作出决定。因此，企业应当就新产品研发以及现有产品投入制定决策标准，而且要坚持按标准行事。

第四个原则与瘦狗型产品或服务有关。一旦认定某个产品或服务没有了前途，企业应当立即停止生产。这样，企业就可以将退出的人力和资源投向有可能取得更大成功的领域。因此，企业必须不断设问自己："如果当初没有对这个产品投入时间和金钱，那么就目前所知情况而言，还会再投入吗？"

SBU方法的实施

运用SBU方法时，企业首先必须按照其产品与服务的相似情况将它们分类为独立的业务单元。然后，对每个产品或服务的优点进行评估，以便确定究竟是属于现金牛型、明星型、问题型还是瘦狗型。

要确保每个产品以及产品的每个分组保持为独立的盈利单元。借助于SBU这一战略方法，管理者就可以清楚把握企业各个部分的经营情况，从而可以做出正确的经营决定。这里，盈利能力可以作为主要衡量指标。

企业陷于困境的主要原因之一，就是把太多的产品捆在一起放在同一只篮子里，结果无法判断究竟哪个产品开始由盈转亏。幸运的是，SBU概念可帮助企业避免这种危险。

如何评估“多才的你”

事实上，SBU概念也可应用于个人的生活和事业。每个人都有多方面的才干与能力、核心竞争力、阅历、知识和教育背景等。那么，对企业来说，你的哪些技能是最有价值的呢？换言之，哪些是你的“现金牛”呢？

你有哪些新开展的业务或新学的技能和知识可提升你未来的价值呢？换言之，哪些是你的“明星”呢？

你在哪些领域有可能取得巨大成功呢？如果利用充分，那么哪些项目、职责和机会能使你的事业取得更快的发展呢？换言之，哪些是你的“问题”呢？

最后，哪些又是你工作生涯中的“瘦狗”呢？它们可以是你在过去或许有所掌握但无助于将来发展的任务或技能，它们也可以是你虽投入了很多时间但价值远小于做其他事情的工作和活动。那么，它们究竟是什么呢？

小结

（1）从今天开始，把企业的每个产品或服务看成必须取得一定数量月度利润的独立的业务单元。

（2）根据产品或服务的共同特征、共同客户或共同市场，对企业的各种产品或服务进行分类。

（3）企业的“现金牛”有哪些？哪些核心产品或服务对企业的整体盈利水平的提高最为关键？

（4）为确保企业的现金牛业务能持续地为企业创造收入和现金，企业现在该采取哪些保护和培养措施？

（5）企业的“明星”业务有哪些？哪些产品畅销、市场份额不断上升并为企业创造高利润？

（6）为提高“明星”业务的销售和盈利水平，企业该采取哪些措施？

（7）企业的“问题”业务有哪些？就目前所知，企业的现有产品或服务中，哪个产品或服务企业该放弃经营？

（8）企业的“瘦狗”业务有哪些？哪些产品或服务企业必须完全放弃经营？

第15章　推销活动，做到更好

向公众展示一个经营专业、生意兴旺的企业形象，可以使公众对企业的感知发生神奇般的改变。

——史蒂夫·埃斯特里奇（Steve Estridge）

有时，我会问我那些来自管理层的听众：“假设你的销量可以做到目前的两倍，那么你会接下所有的订单吗？”大多数情况下，这些企业领导都认为，凭借现有的资源，他们可以轻松供应两倍于目前销量的产品或服务。

接着，我会追问他们：“那么，你们为什么现在不能将销量翻倍呢？阻力在哪呢？”对此问题，他们多是看着我，一脸茫然，似乎是第一次遇到这类问题。

待开发的市场潜力

事实上，企业的销售活动以及促销宣传并未能触及大约80%的潜在客户，而且其中的绝大多数客户根本不了解企业，也不知道企业的产品或服务会带给他们什么利益。其实，也没有人会告诉他们这些。

如果能想到这一点并知道该如何做，那么企业就能把现有的销量做成翻倍。可以说，这才是企业最紧要的任务。

做销售的核心问题

在向客户讲解市场营销策略时，我总要提下面这些做销售的核心问题，要求他们给予回答。事实上，这些问题的设计用了我25年的研究和实践，它就像一个公式或一个处方，涉及销售和营销的各个方面。通过回答这些问题，就可以对企业过去、现在和将来的销售情况做出快速分析。这些问题就是：

销售什么？由谁销售？销售给谁？按什么价格销售？怎样销售？其中，最后的怎样销售包括如何收款与交货才能让客户满意。

如果对其中的任何一个问题未能正确作答，那么产品或服务的销售就会整个失败。遗憾的是，绝大多数企业未能正确作答。

销售什么

销售的第一个核心问题就是：销售什么？为了找出正确答案，企业必须按照“能为客户做什么”以及“能为客户带来什么利益”来确定所要销售的产品或服务。这种产品或服务是怎样改善客户的生活或工作的？在客户因购买企业的产品或服务而获得的全部利益中，最主要的利益是什么？换言之，企业所能提供的胜过市场上全部竞争对手的利益是什么？那么，你有这个问题的答案了吗？

由谁销售

销售的第二个核心问题就是：由谁销售？该由谁来实际负责这种产品

或服务的销售并取得客户的支票呢？该如何招募、培训、管理、分派和支持销售人员呢？销售人员该如何找到必要的有关潜在客户的购买资料并与之进行面对面的接触呢？

销售人员类似于军队中的步兵。上战场之前，军队统帅必须仔细考虑如何招募和训练士兵。同样的，企业经理也必须考虑好，与企业产品的潜在买主见面时，销售人员该如何说？该如何做？

销售给谁

销售的第三个核心问题就是：销售给谁？为了找出正确答案，企业必须明确定位“理想客户”并将销售活动集中到该类型具体客户身上。对于最可能购买企业产品或服务的客户，即最可能从购买企业的产品或服务中受益的潜在客户，企业应当明确把握其心理特征以及人口统计方面的特征。否则，销售人员就会像没有瞄准目标的机枪手那样，盲目拜访众多根本不是潜在客户的对象。

按什么价格销售

销售的第四个核心问题就是：按什么价格销售？有时，问题的答案固定不变。不过，很多情况下，产品或服务的定价方式往往是影响销售和盈利水平的主要因素。

鉴于市场的变化，或是为了应对客户的反应和市场竞争的压力，企业必须根据需要不时调整产品的价格。不妨假设现在就要对产品或服务进行重新定价，而且已知当前市场的情况。那么，哪些产品或服务的价格需要

提高、降低或适度调整呢？

如何收款

销售的第五个核心问题就是：如何收款？例如企业是否要求全额预付款？如果部分货款是按某种条件在将来某个时间支付，那么企业是否要求支付押金？是否对客户提供信用或融资？特别是竞争对手会有哪些做法？

通常，调整收款方式或定价结构，都有可能极大地提高产品和服务的销量。在如今的市场上，为了更快或更多吸引客户购买企业的产品或服务，还有其他什么手段企业可以采用的呢？

如何交货

销售的第六个核心问题就是：怎样交货才能令客户满意呢？换言之，企业该用哪种方式交货并达到怎样的质量水准，客户才会愿意再次购买并主动向他人推荐企业的产品或服务？

提高交货之时以及交货之后客户的满意度，企业未来的销售就可大幅提高。

毫无疑问，企业的管理者必须不断考虑上述核心问题，而且要找出问题的答案，从而提高企业的经营效益。事实上，在变化不定的市场上，企业经营的健康状况很大程度上取决于企业当下如何回答这些核心问题。

打造顶级的销售队伍

销售工作是一切的关键。遗憾的是，许多企业的管理者本人实际上并非销售员出身。因此，他们根本不明白销售工作的重要性。按照他们的看法，企业只要做一些广告，雇用几个销售人员，生意就会自动登门。如果销售出现下降，广告没有取得效果，销售人员卖不出任何东西，他们就会迷茫不解，束手无策。

事实上，那些经营成功、盈利丰厚的企业，无一例外地拥有卓越的销售队伍，而且这些销售人员接受过经验丰富的优秀销售经理的专业性点拨和日常培训。当然，这些销售经理也深知他们该做什么。有时，企业只需要引入一位新的销售经理，企业的销售量就会直线上升，从而整个企业的经营绩效就会提升。

此外，如何动员和配备顶级销售队伍的能力也是企业在任何市场取得成功的关键。这方面，企业需要特别费心，切不可等到市场更为艰难、竞争更为激烈时才加以重视。

关键技能

高效销售队伍的打造既是一门艺术，也是一门科学，从最初的人员招募、培训到日常管理概莫能外。任何企业若要经营成功，就得依靠销售队伍打造这一关键技能。通俗而言，销售队伍就像汽车马达，马力大小和效率高低决定了整个车辆的行驶速度。

许多企业就是通过集中精力做好销售工作而提升经营业绩的。对于需要怎样的销售人员，如何精心招募、全面培训以及专业管理，企业需要制定明确的要求。如此这般，企业的销售和现金流就可得到显著上升，而且能经受住种种市场风雨的考验。

小结

（1）从第一次接触客户到销售成交，企业销售产品或服务必须经过怎样的过程？具体有哪些步骤？该如何进行改进？

（2）要让潜在客户选择你的产品而非竞争对手的产品，必须让潜在客户相信什么？

（3）如果资金不成问题，那么企业在销售时该提供哪些专门结果或利益，从而使其产品较其他可获产品更具吸引力？

（4）招募销售人员时，企业有哪些步骤？会采用哪些媒体？对应聘人员的教育背景和工作经历有哪些要求？

（5）你的企业有怎样的销售人员薪酬体系？制定该体系的原则是什么？如何改进才能更好地激励销售业绩的提高？

（6）企业有多少生意靠的是那些满意客户的推荐？该如何提高推荐业务占企业业务总量的比例？

（7）为什么企业的销量未能达到现有销量的两倍？为了发掘那个占比达80%但之前根本没有听说过自己企业的市场，企业该在销售方面做些什么？

第16章　经营瓶颈，努力克服

问题成功解决的关键既在于找对症结所在，也在于选对易于攻克堡垒的入口。

——乔治·波利亚（George Polya）

医学上，主动脉只要有一处堵塞就会导致心脏病发作，甚至会导致健康人的死亡。詹姆斯·菲克斯（James Fixx）是美国缓步跑健身领域的重要权威，也是全美顶级跑垒选手之一。几年前，在参加奥林匹克运动会赛跑步时，詹姆斯·菲克斯因一小块牙垢掉落并卡在心脏中导致心脏病发作而不幸去世，当时年仅52岁。

无论从哪个方面来看，詹姆斯·菲克斯都称得上是地球上最健康、最健美的了，但就那么一点点堵塞就夺去了他的生命。类似的情况也可能发生在企业经营、职业生涯和个人生活中。一个致命的失误，即便不会夺走你的一切，但也足以让你付出沉重的代价。

确定企业的局限因素

很多企业几乎总会面临一些严重的约束或局限因素，这些因素往往影响着企业目标的实现速度。约束因素会阻碍企业的发展，使企业难以实现期望的销售和盈利目标，严重时甚至会拖垮整个企业。

因此，企业必须清楚自己面临的约束因素并设法加以克服。相比于任何其他措施，这一点更有助于企业目标的快速实现。事实上，一旦学会了分析约束因素的艺术，就可以充分运用于今后的事业中。

遵循约束分析的程序

对企业进行约束分析时，不妨遵循下列程序。首先，确定企业的具体目标。当然，目标设定要清晰、易于衡量并规定时限。

其次，要设问自己："为何到现在还未达到该目标？"接着，必须弄清楚：是什么阻碍了目标的实现？有哪些约束、瓶颈或阻力影响到企业销售、现金流或盈利等具体目标的实现？

这里再回到早先提到过的问题：企业是否希望将产品或服务的销量和收益翻番？如果答案为肯定，那么就要问：至今为什么做不到？为什么销售没有翻番？为什么利润没有翻番？哪些因素导致销量和收益翻番不了？企业面临哪些约束因素与局限因素？

瓶颈因素处处存在

任何复杂的业务，无论是大企业的生产，还是办公室的事务，都会面临这样那样的局限性或约束因素，从而影响到企业目标的实现。换言之，这些瓶颈或阻力因素不仅决定了企业实现期望目标的速度快慢，而且常常影响到企业整个经营的成败。

因此，如果能克服瓶颈，那么企业实现期望目标的时间就可以大大缩短，效果之好着实会使众人大吃一惊。企业展开战略思维的最重要方法之一就是做好约束分析，找准并集中精力于要做好的业务，从而就能以较过去更快的速度实现期望目标。

内部约束与外部约束

分析约束因素时不妨运用80/20法则，即就企业目标的实现而言，大约有80%的约束或局限因素来自于企业内部而非来自于企业外部。因此，对于企业盈利为何未能实现翻番，大约有80%原因就在于企业内部。换言之，仅有20%的原因来自外部市场，或者说是由外部因素引起的。

这些内部约束或许就隐含在工作本身的过程中。因此，需要对工作进行部分或整个的调整，以提高工作的效率和速度。当然，企业发展的约束也可能是缺少了某个特定的人或某项特定的技能。有时，只要引入了某个特定领域极有能力的人，企业的整个经营就会完全改观。

人员不胜任形成的约束

反过来也一样。如果某个人员能力不足，担任的岗位又很关键，而且无人敢批评或挑战他，那么此时也会形成一种约束。事实上，很多企业陷于经营困境，甚至最终破产，都是因为忽视或未能切实解决这些能力不足问题造成的约束。

企业的约束可能来自于销售或营销方面的能力缺乏。有时，企业虽然拥有不错的产品或服务，但很可能缺乏专业的销售能人。的确，许多企业就是因为这一约束因素而丧失了市场。

产品不适销形成的约束

内部约束还可能来自企业提供的产品或服务在当下市场不适销。此时，无论工作多努力，员工多能干，企业的产品或服务仍然无法找到足够多的买家。要解决企业在销售和现金流上面临的约束，企业就必须进行研发并提供更符合潜在客户需要的产品。

生产和交货方面的低效率也可能成为约束。的确，低效率的直接后果就是成本的上升和收入的下降。此外，约束也可能来自于产品或服务方面的缺陷。毕竟，这些缺陷不仅会引致客户的不满意，也会导致买家要求退货和退款以及收款的困难等。

随时掌握企业的经营情况

如前所述，只有约20%的问题和约束来自于企业外部，因而超出了企业的直接控制范围。换言之，只有20%的问题和约束是由市场、竞争对手或其他外部因素所引起的。当然，这并不是说，那些重要的外部因素会限制企业的增长和盈利能力。相反，这一点意味着首先应当从企业内部来找问题，然而再从外部来找问题。

对经营成功绝对重要的是，企业必须找出并集中关注所面临的主要约束或瓶颈，而不管是怎样的约束或瓶颈。无论如何，企业应当全身心地去克服那些影响企业目标实现速度的约束或瓶颈。只要做好这一点，那么所带来的回报会远大于用同样的投入做其他任何事情。

可以说，约束分析以及克服约束问题直接影响到企业经营是成功还是失败。事实上，这也是涡轮战略方法的核心内容之一。当然，这方面最为糟糕的是没有找对约束并将主要精力和时间耗费其上，而真正的约束根本没有得到关注。

弄清楚个人所面临的约束

对于个人生活和目标，同样可以采用约束分析这种方法。为此，不妨设问自己：“我最重要的目标是什么？为什么到现在还未实现这一目标？我自己身上的哪些约束阻碍了目标的实现？”

此外，也要设问自己：自己身上是否缺乏某种特定的品质或技能，而这种品质或技能又影响着目标实现的快慢？自己身上是否存在某种阻碍目标实现的态度或信念？当然，最为重要的是：自己该马上做些什么来克服所面临的重要约束或瓶颈？

小结

（1）针对销售与盈利情况，确定明确且可衡量的目标。现在，不妨设问自己：哪些因素决定了实现这些目标的速度？

（2）套用下列句型开展约束分析：要不是……我们就可以实现销售的翻番？

（3）找出阻碍你实现最重要目标的约束因素？该如何克服这一约束因素？

（4）找出企业内部影响其目标实现的约束因素。你所在企业面临哪些约束或瓶颈？

（5）对每个关键岗位上的员工进行评价。他们能否胜任自己的岗位？能否做好企业成功所要求做的工作？

（6）确定影响企业经营成功的主要约束或瓶颈。随后，不妨设问自己：还有其他什么约束因素？继续这样设问自己，直到找出企业面临的问题。

（7）在个人生活和事业方面，是什么因素决定了目标实现的快慢？不妨从自己身上找出这些因素。

第17章　企业再造，经营出新

工作小组的生产率似乎取决于其成员对个体目标与小组目标间关系的看法。

——保罗·赫塞（Paul Hersey）

经理的目标是要打造业务兴旺、管理有效、盈利颇高的企业组织。不管在哪个市场，还是在哪个方面，企业不仅没有出现任何浪费或冗余，而且运转顺利。此时，企业唯一要设问自己的问题是："我该如何实现这个目标？"

再造这一方法因迈克尔·哈默（Michael Hammer）和詹姆斯·钱皮（James Champy）创作的《企业再造》（Reengineering the Corporation）一书而名冠天下。其实，所谓再造指的就是简化经营的过程，以使企业经营过程变得更为顺利，效率更高，周转更快，盈利更多。

与复杂性相战

生活中的方方面面，尤其是在经营和官场上，似乎总有一种舍弃简单转而追求复杂的自然倾向。结果，本来十分简单的工作变得需要很多人的参与，需要有更为复杂的过程，而所取得的结果还是老样子。这些新增的环节当时似乎很合理，但企业的成本就这样逐步变大了，企业的经营效率当然也就逐渐丧失了。

复杂性定律

凭借多年在企业等组织的工作经验，我总结出了所谓的“复杂性定律”（The Law of Complexity）。按照该定律，事物或过程的复杂程度是按其所包含的环节数的平方而递增的。

复杂性是指“在完成某项任务或某个项目过程中所发生的成本、时间以及差错的可能增多”。在这个定义中，与成本、时间和差错有关的“可能”这个概念很重要。当然，这里的“可能”并不意味着复杂过程一定会因环节增加而出现全部成本的增加以及延误情况的增多，只是表明随着复杂性的上升出现这些情况的概率会增加。

任务的简单化与复杂化

这里要讨论任务何以变得简单或复杂的原理。如果某个过程只包含一个环节，那么1的平方仍然是1。显然，对于这样的单环节任务，其复杂性程度就非常低，可能耗费的成本、时间以及出现差错的次数也就很低。例如，就打电话而言，如果自己亲自去打，那么往往既方便也直接，几乎不存在任何复杂性。此时，出差错的情况也只有一种，即拔错了号码。

然而，如果上述打电话的过程增加了一个环节，那么此时的复杂性就会上升。因为2的平方是4，所以复杂性程度就会从1变成4，出差错的情况、成本增加和时间延误的概率就会变成原来的4倍。换言之，如果另请他人来打这个电话，即请他人来传递信息并带回反馈，那么出现信息遗漏或传递错误的概率就会大幅上升。

复杂性呈指数变化

如果上述打电话的过程增加到包含3个环节，因为3的平方是9，就出差错的情况、成本增加和时间延误的概率而言，此时的复杂性程度就达到了原来的9倍。例如，假设请某人代找另一人来帮你打电话，要求传递信息并带回对方的答复。此时，出差错的情况、成本增加和时间延误的概率就会达到自己直接打电话情况时的9倍。

显然，随着过程中环节的增多，复杂性程度呈指数式上升。如果某个过程包含了10个或15个环节，那么耗费的成本、时间以及出现差错的程度就会直线上升，复杂程度会远超过我们的想象。知道了这一点，就不难理解为什么军方预算中会有3500美元的马桶座圈支出，也不难理解每年会削减数亿美元的政府项目。有时，就是因为复杂性程度太高，以至于任务需要耗时多年才能完成，而且耗资巨大，差错层出不穷。

减少相关环节

简化并改进企业经营流程的关键在于找出并减少每个流程的环节数。如果环节数从5个（复杂性程度为25）减少到4个（复杂性程度为16），成本增加、时间延误以及出差错的可能性就会减少（复杂性程度减少了9个因子）。显然，随着过程环节的减少，企业就能以更低的成本取得相同的业绩，而且出差错的概率也变小了。

在企业再造的过程中，类似于比赛中的暂停，企业经营中那些复杂而耗时的业务先要被停止。接着，管理者应当分析该经营业务所包含的每个环节并按顺序将它们记录下来。

简化整个过程

弄清楚所有环节后，必须从头到尾再仔细检查一遍，查找出全部可以减少的环节。有时，虽然仅仅减少了过程中的一个环节，但整个事情的复杂性会大幅降低，完成工作或任务的进度就会大大加快。

对于自己企业的经营，不妨把自己看作是企业外聘来的管理顾问，认真地提一些尖锐的问题。例如，可以提问一下为什么要有这个环节？其目的何在？为什么一定要采用这一具体方式？

企业再造的第二步就是分析这些环节，而且第一次分析时就要确立减少其中30%环节的目标。事实上，这一目标很容易达到，有时效果也会出奇的好。当然，做这些工作时需要多些思考。

将流程推倒重来

下面这个案例值得借鉴。在业务流程再造之前，西北互助人寿保险公司（Northwest Mutual Life Assurance Company）批准保单申请的整个流程耗时达6周之久，需要经过24个部门对有关内容进行审核。结果，保单尚未得到批准，潜在客户不是已转投其他公司，就是已失去买保险的打算了。

分析发现，不管能否获得批准，该公司保单申请流程竟然多达24个环节，需要经过24位负责不同事项的工作人员审核签字，而每份保单申请真正需要的全部时间只有17分钟。

结果表明，公司这一复杂的保单批准流程是在多年实践中形成的，其目的是避免批准业务出差错。因此，过去每当出现差错，公司就会增加一个审核或控制环节，以免将来再出现同类差错。

显然，这样的流程太过累赘，公司决定对其进行再造。当然，再造的方法也相当简单，就是将原来24个环节中的23个合并为只需要一个人完成的工作，即由该员工先审核保单的所有细节，再报送给经理，而经理只负责审核前面员工的分析以及做出是否批准的决定。这样，审批结果就可在24小时内反馈给一线的业务员。通过加快审批流程，西北互助人寿保险公司每年的保险业务金额都能增加数亿美元。

通过合并来减少环节

进行流程再造时，首先应当尽可能减少一切不必要的环节。之后要做的是，找出将若干环节进行合并的方法。这样，多个环节就可以由一个人单独完成，而且可以一次性完成，根本不会遭到拖延。

当下，在一些规模虽小、效率却很高的航空公司，人们经常会发现，给自己办理登机手续、出票以及引导上机的会是同一人，而且对方可能还是机上的乘务员。飞机抵达时，对方会忙于收拾报纸和清理机舱，为下趟航班做准备。相反，在有些航空公司，员工队伍非常庞大，不同工作由不同的人员来完成。两相比较，哪家公司盈利能力更强、经营效率更高呢？

尽可能采用外包业务

为了简化业务流程，对于其他企业可以代工的业务，都设法进行外包。只要不属于企业核心业务，任何职能都可以作为外包的候选对象，包括会计核算、网络或电脑维护、工资发放、文件打印等。通常，那些专业从事某个业务的企业不仅经营成本低廉，而且工作效果更佳。

授权他人承担次要任务

经营中，不妨将次要任务授权给那些有能力完成的人。这样，管理者就可以腾出精力，专注于重要任务。对于无法为企业的产品、服务和客户企业创造价值的业务，不妨停止经营。此外，企业必须不断思考可采取哪些措施和方法来减少过程环节。

习惯可不是好事。人一旦习惯于以某种方式行事，就会产生惰性而不愿意进行改变。不过，如果想要有更多的时间和资源去做更多客户真正看重的事，那么必须彻底打破习惯，将尽可能多的工作任务或环节进行合并、外包、授权乃至清除。

直接清除多余环节

工作程序中的多余环节就像野草一样，若清除不彻底，很快就会滋生出来，使整个事情变得更为复杂。有时，企业该做的最好办法就是完全停止某个业务，将多余环节彻底清除。对于价值不大或者当下不会重新开展的业务，不妨彻底放弃，把省下的时间和精力转投到更为重要而且具有更大潜在回报的任务中。

企业管理应该实行责任制，要让工作的承担者担负全部的责任。这样，管理者就可彻底放手，从而有时间去寻求简化流程、降低复杂性的办法。

放手让他人担负责任

创业开始之时，管理者自己需要承担众多任务。随着职位的上升，这些旧有的任务自然像老朋友那样仍然离不开你。由于任务期限紧或是出于着急之故，管理者常常陷于从事那些早已熟悉的工作。在管理实践中，这种现象的确司空见惯。

有句老话，说的是：“靠谁都不如靠自己（If you want something done right，you have to do it yourself）。”可是，这样的说法已经过时了。今天，正确的选择是：“做事就得找做得不比自己差的人。”

善用异常管理手段

简化工作流程的另一手段就是运用“异常管理”（manage by exception）手段。一旦将任务派给了胜任之人，那么仅当实际情况与认可目标间出现偏差时，才要求对方进行报告。因此，要力求避免出现管理过度、要求按进度不断报告的现象。这里的管理原则就是：简化、简化、再简化。

决策当寻求更好更快

加快工作进展的另一方法就是决策务必做到迅速。这里，决策必须及时，不可拖延。决策失误或不及时就会像水管堵塞那样阻碍工作的进展。的确，在等待上级决定之时，任何人都无法定心做事。

加快决策过程的最好办法之一就是将决策委派他人来完成。因此，管理者要鼓励员工根据自己的常识进行决策，不需要事事征求经理的批准。每当员工提出问题或有疑问时，不妨问问对方：“按照你的看法，我们该怎么做？”

无论员工如何作答，只要合理，就要放手让他们去做。事实上，员工决策能力提高之快以及决策的正确程度会大大出乎管理者的预料。因此，管理者当秉承这样的原则：如果不必由自己做决策，那么自己就绝对不去做决策。这其实也是简化工作与生活的重要法则。

开展实时运作

从现在起，不妨把减少处理业务的时间作为一项比赛，既要考虑速度，也要考虑效益。为此，要鼓励并培养周围员工的“紧迫意识”（sense of urgency）。不妨开展“实时运作”，即：一有事务，着手展开。换言之，工作一旦进行了，就要快速开展，不可浪费分分秒秒，要力求提早完成。

工作或项目进展中，如果有人提议增加某个环节，必须立即加以阻止。在今后的事业中，为了能既快又轻松地完成任务，我们必须掌握减少环节并因此而降低复杂性的方法。

简化私人生活

不妨对自己的私人生活也做个盘点。尤其要关注那些自己觉得任务超多而时间极少的方面。此时，你要做的就是再造自己的生活。

此外，要不断寻求各种办法，通过减少过程中的环节来降低复杂性，而且要找出那些可以委派、缩减或清除的工作与活动。

当然，对于自己喜爱且对事业成功、生活幸福而言重要的事务，一定要多投入些时间，多花些精力。

小结

（1）生活中不妨多运用寻求简化的方法。哪些方面的工作使你的生活变得杂而无趣？该采取哪些措施来改变这种状态？

（2）运用零基思维方法来分析每项活动以及每个环节。假设你过去未曾采用过这种方法，那么当下会开始采用这种方法吗？

（3）选一项复杂的工作或流程，列出其全部环节。那么，在第一次分析这些环节时，如何将环节数减少30%呢？

（4）如果某人做事情只能做到你的7成水准，那么，有哪些任务或活动可以委派给他呢？

（5）企业中哪些业务可以外包给专业从事该方面业务的其他企业或个人呢？

（6）工作中哪些环节可以完全清除而且对企业的盈亏几乎没有影响？

（7）私人生活中哪些方面需要改进或简化？你会何时着手这样做？

第18章　利润分析，增利之道

大多数成功人士的出类拔萃并非是因为拥有机遇或天资聪颖，而是因为充分利用了到手的机遇。

——布鲁斯·巴顿（Bruce Barton）

众所周知，50%的广告支出几乎就是浪费，毫无效益可谈。不过，无人知晓究竟哪些属于这50%。因此，广告预算总是给人以超过实际所需的印象。其实，这一问题也常见于当下许多企业的诸多方面。金钱虽被白白浪费，但谁也无法确切说明这些浪费出在哪里，也不清楚是如何发生的。

盈利低下或毫无盈利

如今，许多企业不是盈利低下，就是毫无盈利，原因就在于企业的经营成本与实现的销售不相匹配。鉴于许多产品和服务的定价是由那些根本不了解生产与销售这些产品或服务所发生真实成本的人员做出的，所以这样的定价难免与实际脱节。不过，定价方面的这些差错常常被企业的整体经营情况以及总收入所掩盖起来。

“虽然每单生意都有亏损，但销量上去了！”此类声音想必你时有耳闻吧。

许多时候，这绝非玩笑。对于那些经营了太多种产品或服务的企业而言，面对太多类型的目标市场，常常有着太多高低不一的定价，需要采用太多种类的售卖方法。如果定价者了解生产与销售产品或服务的真实成本，那么这些企业销售某些产品或服务的业务大多会出现亏损或者达不到理想的水平。

对每个产品开展利润分析

作为涡轮战略最为重要的内容之一，企业必须就所销售的每个产品或服务进行全面的利润分析。遗憾的是，没有什么企业会这样做。不过，只要企业开始运用利润分析方法，那么其盈利能力常常可以获得明显提升。

利润分析时，不妨将80/20法则（80/20Rule）运用到企业的各个方面。为此，首先需要确定哪些产品或服务的销售额占到企业总销售额的80%。接着，需要确定哪些产品或服务创造的利润占到企业总利润的80%。不难发现，这两个问题的结果并不一定相同。对此，想必许多人会感到惊奇。

接下来，需要进行成本分析，为的是确定是哪些20%经营业务的成本占企业全部经营费用的80%。最后，还得对客户进行分析，以便确定是哪些20%的客户为企业创造了80%的利润。

高销量客户与高利润客户

如果分析企业的这些数据，不难发现这样的情况：很多时候，给企业带来最多销量的客户并不一定能给企业带来最多的利润，销量最多产品或服务也不一定是企业盈利能力最大的。显然，如果与某些客户做生意或者经营某些产品或服务的成本太高，那么企业就会认为根本不值得进行人力和资源投入。这样，只有通过客观分析这些数据，企业方可确定是否值得投入。

危机管理专家在接管问题企业后一般会立即开展利润分析。他们会对企业每个产品或服务的盈利情况进行全面分析，以便快速确定哪些产品或服务最具盈利能力，哪些盈利能力一般，而哪些盈利能力最差。

完成利润分析后，危机管理专家很快就会对非盈利的经营业务采取停业、出售或关闭等措施。事实上，危机管理专家关注的是企业的现金流状况，毕竟企业的现金流大部分靠的是销售和快速回款。

关注企业的现金流状况

其实，管理者完全可以把自己看作是企业的危机管理专家，尤其当企业发展出现问题之时，而不论这些问题原因何在。为了实现利润的大幅增加，必须对企业进行全面的利润分析，并迅速采取措施，将资源集中于那些能为企业创造最多净现金流入的业务。要实现这一目标，必须对企业经营作跟踪分析，以便准确把握企业所经营的每个产品或服务的盈利能力，同时要比较这些产品或服务之间盈利能力的大小。当然，有关数字的计算必须做到精确无误。

随着企业的发展壮大，企业“一般管理费用”（general and administration cost）会计科目下的费用项目及其金额总会习惯性地增加，如工资、租金、电话、差旅、广告等支出项目。一般地，只有那些可以直接归属为具体产品或服务的支出才核算为成本。这样一来，许多支出就被“隐藏”在簿记中了，即便是主管人员也无法弄清楚企业现金的确切来源和用途了。

盈利能力的大小排序

事实上，稍花一点时间就可以对企业所有产品或服务的盈利能力按从最强到最弱进行排序。当然，这里的盈利能力既可以按单位产品或小时来衡量，也可以按净利润额进行衡量。不管怎样，总有一个产品或服务的盈利能力要强于任何其他产品或服务，有盈利能力稍小一些而排序第二的，也会有排序第三第四的。总之，这里要做的工作包括确定各个产品或服务的盈利情况以及相互之间的排序。

计算盈利能力

利润分析的第一步是要正确计算销售总收入，即扣除缺陷、破损、退货、损耗、浪费和坏账后所获得的销售某一产品或服务而取得的收入。这里的每一项都要扣除，以便得到精确的销售总收入。只有如此，管理者才能清楚销售收入的净扣除金额。

计算出精确的销售总收入后，接下来必须准确计算提供给客户的产品或服务的全部成本。这里的成本既包括生产与交付产品或服务所发生的直接成本，也包括这些产品或服务必需分摊的各种间接费用、可变成本、半可变成本以及固定成本。这样方可计算出精确的成本。不管怎样，确认这些成本时，必须做到绝对真实。

准确摊销费用

对于参与了产品或服务的生产、销售等工作的企业员工，他们所耗费的劳动力成本必须正确计算并加以扣除。此外，还要扣除部分的租金、用电、电话、公用设施以及全部一般管理费用。其实，这些成本都是经营中发生的真实成本，必须计算在内。这样，才能精确评价产品或服务的盈利状况。

接下来进行成本核算时，还要扣除一定比例的广告、促销、营销、人工及佣金支出，尤其要扣除你自己以及其他管理人员的时间投入成本。这些时间投入成本可按所销售的单位产品或服务的小时费用加以核算。

计算单位产品的小时费用

人们对“小时费用”这个概念常常存在一定的模糊认识。事实上，企业每雇用一名员工，实际所付支出达到该员工所得工资的3～6倍。这里增加的部分包括提供给员工的福利、工作所需的办公室及其他设施的费用、休假工资、养老金支出以及为管理与支持该员工发生的雇佣其他管理者和人员的支出。

计算小时费用时可采用以下简单的方法：将年收入除上2000小时，即美国人的年均工作时间。例如，如果你的年收入为10万美元，那么除上2000就可得到你的小时费用为50美元。因此，每小时你所耗费的成本，除了企业直接支付的工资外，还要加上两倍于这个工资额的相关费用或“间接费用”。在计算某个产品或客户给企业创造的净利润时，必须把这一实际成本核算在内。

将机会成本核算在内

许多小企业主和管理者常常忽视自身的劳动实际上是有“机会成本”的。如果把自己的劳动投入到其他任务上，那么每小时可取得50美元、100美元甚至更多的收入。如果在销售方面多投入一个小时的人工，那么相关产品或服务的销售成本必须加上一小时人工的费用，或者需要从该销售创造的利润中减去这一个小时人工的费用。

许多企业发现，如果某个客户对企业管理者和职员方面要求很高，那么企业与该客户所做的生意实际是亏损的。这类客户被称为“高维护成本”客户。如果企业在这些“高维护成本”客户身上所耗费的时间越多，花在其他客户身上的时间就会越少，而后者就给企业创造的净利润而言可能属于企业的“高利润”客户。

对全部产品做等级排序

现在，管理者可以对企业的全部产品或服务按盈利能力从高到低做等级排序。那么，扣除全部成本后，包括直接成本和间接成本，企业盈利能力最强的产品或服务是什么呢？

通常，企业为生产和销售某个产品而发生的时间耗费和金钱支出，与扣除全部成本后所赚取的利润之间几乎没有什么关系。换言之，对于哪些产品、业务或客户最能给企业创造利润这个问题，有时绝对不可想当然地回答。实际上，问题的答案可能会完全出乎众人所想。

不妨列出你所在企业那些创造利润能力最强与最弱的客户。这些类型的客户有哪些共同特征？企业该如何架构其业务以便吸引并留住更多这类给企业创造高利润的客户？

直面残酷的现实

不难发现，企业经营的产品或服务中，足足有一半只能产生很少的利润，甚至每单销售带来的都是亏损。对此，危机管理专家的办法是提高低利润业务的价格，或是完全放弃这些业务的经营。

通过对企业所经营产品或服务展开严格的利润分析，企业的绩效可以得到改善，盈利能力也会快速提高。企业也许会停止经营80%的产品或服务，而遭受的损失并不大。随后，企业可以将全部的人力和物力投入到当下给企业创造80%利润的20%产品或服务上。显然，这对企业而言的确十分重要。

此外，也要考虑企业的长远发展问题。为此，不妨看看当下企业卖得最好且盈利能力最强的产品是哪些？再看看过去企业卖得最好且盈利能力最强的产品又是哪些？根据企业的发展趋势，看看未来企业能卖得最好且盈利能力最强的产品又会是哪些？不管怎样，要牢记的是：预测未来的最好办法就是去创造未来。

对自己做个深入了解

最后，也可以按企业的做法来分析自己。不妨确定一下自己所做的哪些事情能给企业创造最大贡献？哪些业务带给你的小时报酬最高？未来自己有哪些机会？为了提升自己在未来的价值，该掌握哪些新的技能？不管答案如何，必须从现在起就开始学习，毕竟时间不可浪费啊！

小结

（1）对企业提供的每个产品或服务进行全面的利润分析并按盈利能力从高到低进行排序。

（2）哪些20%的产品或服务所实现的销售额占到企业总销售额的80%？

（3）哪些20%的产品或服务所实现的利润额占到企业总利润额的80%？

（4）扣除全部直接成本和间接成本之后，按照投资的成本和收益判断，盈利能力最强的产品或服务是哪些？

（5）你的小时费用是多少？为了精确计算你所做事情的成本和盈利状况，必须考虑该小时费用。

（6）将一般管理费用按百分比分派给企业所销售的各个产品或服务。如果采用这一方法，那么一些产品或服务的经营业绩就会由盈转亏。

（7）假设你的企业面临严重的资金短缺。对此，你会把企业的资源集中投向哪些产品或服务？同时，又会停止经营哪些产品或服务？不妨现在就着手做这件事。

第19章　产品质量，持续改进

一个人的生活质量与其对卓越的追求成正比，而无关于所选定的追求领域。

——文斯·隆巴迪（Vince Lombardi）

始于日本的质量革命不仅席卷了美国，而且彻底改变了人们做生意的方式。过去，企业若要扩大市场份额并提高盈利能力，就必须拥有优质产品。而如今，企业若要打入市场，那么首先必须拥有高质量的产品。的确，如今的客户不仅希望而且要求企业销售的一切产品必须具有上乘的质量。

值得庆幸的是，企业可以通过多种方式来改进几乎各个方面的工作。管理者的任务就是要每天寻求更快、更好、更经济的做事方法。为此，企业必须及时行动，毕竟竞争对手正在步步紧逼，试图通过向你的客户提供更好的产品或服务来抢占你的业务。

质量革命

第二次世界大战后，日本作为战败国，经济建设完全是在一片废墟上进行的。为了实现经济复苏，其最初的措施就是为出口生产大量价格低廉的商品，主要是出口到美国。在20世纪50年代，大量的日本产品涌进美国市场。因质量低劣，这些早期的产品被称为“日本垃圾”（Jap Scrap）。

20世纪50年代，一名美籍的管理顾问到访了日本，建议日本采取多种质量控制方法。日本人不仅很赞同这位顾问的主张，而且实施的热情很高。结果，这位美国顾问在日本一待就是数十年。可以说，正是这位专家永远地改变了日本和日本经济。

持续改进

持续改进这个理念是由爱德华·戴明（Edwards Deming）引入到日本制造业的。后来，人们把这个理念称为质量持续改进法（Kaizen method）。就是依靠这个方法，战后的日本短短几年内就成为享有制造质量上乘这一声誉的国家，而且这一声誉几乎覆盖了所有领域。

在日语中，“kaizen”意指“持续改良”（continuous betterment）。有时，人们也称之为“持续改进并永不停止”（Continuous And Never-Ending Improvement，CANEL）。对企业而言，运用这种方法是基于这样的信念：所做的每件事都可得到持续改进并永不停止。

全新思维

运用持续改进法时，企业应鼓励各个层级的员工采用各种工作方法，以便为客户更好、更快地提供产品或服务，而且价格更实惠。为此，企业的管理层可采用建议箱、头脑风暴会议、奖励制度等方法，不断鼓励每位员工思考如何以更好的方法开展业务。

就革新现有经营方式而言，持续改进理念并不一定要有多么伟大的突破性见解，虽然偶尔也会产生。事实上，持续改进理念鼓励那些围绕各个岗位展开的“视线内”（line-of-sight）改进。企业采用这一做法是基于这样的信念：为了改进工作，每个人能做的除了自己视线内所能看到的以外是非常有限的。

始于高层

企业应当鼓励员工探寻将工作做得更好、更快和更简便的方法。为此，企业应当容许员工可以自主尝试改进方法，不用担心会因失败而受到批评。有时，反而真的是靠一系列不成功的小尝试最后催生出了巨大的改进。

为了寻求改进之道，企业应当每隔一定时间对每一产品、服务以及每道工序展开检查和评价。这里，不妨思考这些问题：该如何实现一定程度的改进？该如何使其变得更好、更快又更省？如何以更快的速度或更低的成本取得相同或更好的结果？当然，企业切不可满足于现有的质量水平，而企业必须时刻寻求提升质量的办法。

此外，管理者必须定期与团队成员开展头脑风暴，就降低成本、改进质量、提高销量和增加利润提出建议。要鼓励大家每天进行思考，想想如何把工作做得更好。企业必须把追求“持续改进”纳入企业的文化。

全面质量管理

全面质量管理（Total Quality Management，TQM）活动始于对企业生产中每个环节的详细分析，然后就每个生产环节找出实现质量持续改进的方法。事实上，关键领域的某个改进往往能使企业在竞争激烈的市场上占据优势。

在市场竞争中，如果不能提高产品或服务的质量，那么竞争对手就会通过提高质量而抢走你的生意。事实上，企业取得当下地位所依靠的任何东西都不足以保证其地位的维持。不管现在做什么，如果仍然希望在市场上有一席之地，那么在未来一年必须做得更好。

要切记的是，竞争对手日夜所想的都是如何夺走你的客户，如何把你赶出市场。为了达到这一目的，他们所能采取的最快、最好的办法就是以同样的价格提供质量更高、竞争力更强的产品或服务。为此，企业的对策就是：在质量改进方面永远不可让对手超越自己。

设立标杆

为了确保企业在持续改进方面的领先地位，办法之一就是把行业内做得最好的人或企业作为自己的标杆。具体而言，先确定某个方面，如生产、销售或客户服务，然后确定行业内做得最为优秀的企业。接着，弄清楚这些企业在做什么，并以最合适的方式进行学习。一旦学到了这些最优秀的做法，就立刻设法寻求改进之道，以求比对方做得更好。

做好所做的事

企业应当把“卓越”定为自己的标准，且每天要为这个目标而不懈努力。要让企业的所有员工清楚：企业的目标是打造最好的产品或服务。质量标准必须严格要求。只有这样，才能为其他方面设定高标准。

不管怎样，企业绝对不可以让任何质量上差强人意的产品或服务进入市场。只要听到有客户因企业的产品有缺陷而感到不满，那么就应当把它看成是企业对客户的损害。对此，不仅要立即向该客户道歉，而且要尽一切可能去弥补。其实，管理者为企业所做一切的出发点就是为了提高客户的满意度。

追求卓越

工作中最为重要的激励因素之一，就是自己为之工作的企业视卓越为追求目标。如果要赢得所有潜在客户以及现有客户的心，那么企业要做的就是要努力做到“最好”。如果一提到企业和企业提供的产品或服务，大家都公认为是“行业内最好的”，那么这些对于提升企业的销售和盈利能力想必会有巨大作用。

如果把“追求卓越”作为人生目标，同时确保自己在今后有一公认的做得“最好的”声誉，那么自现在起该做些什么呢？该从哪个方面入手呢？第一步该怎样做？

质量与盈利能力

根据哈佛大学就利润对市场战略影响（PIMS）的研究，即通过对数百家企业20多年财务成果的分析，人们发现感知到的产品质量与企业的盈利能力之间存在直接的关系。换言之，如果客户对企业的产品或服务所感知的质量要好于对竞争对手的产品或服务，那么该企业的盈利能力就越强。

例如，如果某家独立调查机构计划在企业所在的市场区域做一民意调查，列出了同行业内全部企业的名单，并要求被调查者回答“该行业内您认为哪家企业做得最好”。结果，公众感知排序第一的企业也是该行业盈利能力最强的，而民意调查排序第二的企业也是盈利能力第二强的，其他情况依次类推。

这里的问题是：如果就企业所销售的产品或服务向潜在客户做一类似的调查，那么企业的排名又会是第几呢？是第一呢，还是靠后一些？如要使排序提前，企业该采取什么样的措施呢？该立即采取什么行动呢？

客户对质量的定义

在接管了陷入困境的大陆航空公司（Continental Airlines）后，戈登·贝休恩（Gordon Bethune）请人做了一个调查，以便弄清楚乘客是如何定义质量的，以及他们最需要的是什么。结果，绝大多数乘客的答案是“准时出发和准时到达”。之后，这一目标成了他接下去三年的关注重点。

最后，他的管理非常奏效。大陆航空不仅离港与到港的准时率有了显著提高，而且公司营收、利润率、客户满意度、雇员的士气以及股票的价格都有了大幅攀升。围绕客户非常看重的某个领域来集中资源并努力做到最好，大陆航空公司一举成为20世纪90年代危机管理做得最好的企业之一。

客户的需要

质量既不是独立存在的客观实体，也不是由公司说了算的。事实上，质量既是感性的，也是主观的，质量如何最终由客户决定。客户的看法决定了质量如何。套用一句众所周知的法律用语："虽然无法准确界定，但只要见着了我就知道它是什么。"

客户分两部分来定义质量。第一部分就是产品或服务本身。如果某个产品或服务能做理所应当做的事，那么这个产品或服务就是优质的。这里，理所应当做的事就是客户购买时以及购买后获得的承诺。

第二部分是基于客户视角的企业进行产品交付和销售以及提供售后服务的方式。显然，客户的这种私人感觉比产品或服务本身更为重要。根据有关调查，研究人员发现68%的客户流失并非由产品、价格或能力因素所引起的。恰恰相反，绝大多数客户改变心意的主要原因是他们觉得销售团队中的某个人对他们漠不关心。

与竞争对手比较质量

将自己企业的产品或服务质量按1～10的等级进行评价，并与竞争对手的产品或服务的质量进行对比。不过，评价或比较时必须实事求是。这里，不仅要求办公室的员工参与进来并给出他们的看法，而且要请那些大客户给出看法，即相比于竞争对手企业的等级情况。不管最后等级如何，企业都要以该等级为基准进行持续改进。

一旦对自己的质量等级有了估计，企业的质量目标应该较估计的等级高出一个等级。例如，在1～10的等级表上，如果企业的质量等级为7，那么企业的质量目标应该是达到等级8；一旦质量等级达到了等级8，那么下一个目标就是要达到等级9；依此类推，直到质量等级达到等级10为止。在客户看来，企业的长期质量目标就是所谓的“行业最优”了。

个人的质量等级

同样的，持续改进原则也适用于个人。此时，需要确定个人能为企业和客户做的最重要之事，并按照1～10的等级给出自己做这件事的等级情况。不妨问一问同事、老板和客户给你评定的等级。然后，应当竭尽所能，每次都要使自己的等级上升一个等级，直至在关键技能方面做到绝对卓越。

无论做什么，都要实践“持续改进”和“持续改进并永不停止”的方法。当然，绝对不可满足于已经达到的业绩水平。每天，对于自己所从事的工作，必须尽一切可能找到各种方法把工作做得比过去要好。不管你是靠什么取得了当下的成绩，要永远保持住这个成绩并不容易。因此，对自己的要求必须不断提高。只有这样，生活才会渐入佳境。

小结

（1）你的客户是如何定义质量的？选择你的产品或服务时，他们最看重的是什么？

（2）在1～10的等级表上，相比于竞争对手，你所在企业的等级情况如何？企业该如何做才能迅速提高现有等级呢？

（3）为你的企业建立一种奖励机制。对那些能改进质量、提高客户满意度的建议和点子进行奖励。

（4）你的公司是否制定了针对人员、产品和业务的质量指标与业绩指标？大家都知道这些标准的具体内容吗？

（5）你认为行业内哪家企业做得最好、最受尊敬而且盈利能力最强？针对该企业，你的企业该确立怎样的基准？

（6）为了提高企业的客户满意度，该立即采取什么措施？

（7）对于工作中所做的重要事情，为了提高业绩质量，你个人该做些什么？

第20章　核心业务，务必专注

真正力量的来源奥秘就在于此。通过不断实践，学会如何在任何给定地点和任何给定时刻合理使用资源，做到该节约就节约，该集中就集中。

——詹姆斯·艾伦（James Allen）

任何企业的创建几乎都源自一两个人想到的关于某个产品或服务的某个点子。随着时间的过去和经验的增多，企业的这个核心产品会不断改进并逐渐具体化。如果产品和市场开发得当，企业经营就会实现突破，销售量和盈利能力都会出现增长。这样，随着畅销产品生产的不断增加，企业最后就会在市场竞争中遥遥领先。

这样的产品或服务就是企业的核心业务。它既是企业做得最好的业务，也是客户最为喜欢、能给企业带来最可观利润的业务。核心产品或服务不仅是企业的支柱，而且反映了企业具有以卓越方式向市场提供完美产品或服务的声誉和实力。

确定企业的核心业务

企业的核心业务是什么？如果剥去其他一切，那么最后作为核心业务保留下来的是什么呢？不到最后，企业决不会放弃生产或停止供应的产品或服务是什么呢？

不管核心业务是什么，大多数人很自然地会对企业的核心业务，即关键产品或服务，持想当然的态度。因为某个业务是企业擅长的，而且能为企业带来丰厚的现金，所以就想当然地以为这个业务会永远如此。接着，企业就会把精力转至经验缺乏或者根本不擅长的其他产品或服务上。这种情况几乎在每家企业都会发生，而且通常发生在核心业务的成长和盈利期。事实上，这对企业而言就是真正的危险。

守好企业的核心业务

如果企业的经营偏离核心业务越远，那么投入“非核心”业务的时间和精力就越多。此时，企业会把从核心业务上赚取的资金投向盈利越来越少的领域。因此，企业如果不能守好核心业务，那么就会有竞争对手出现，企业的核心业务就会丧失。结果，企业就会陷入严重的困境。

总之，企业一定要守好核心业务，绝对不可有半点偏离。在《核心业务利润》（Profit from the Core）一书中，作者克里斯·祖克（Chris Zook）和詹姆斯·艾伦（James Allen）详细阐释了核心业务的性质及重要性。通过对数百家公司的调查，祖克与艾伦得出的结论是：面对竞争压力或市场萎缩，企业最为明智也是最佳的策略就是回归核心业务并竭尽全力守好核心业务。

集中精力于核心业务

可以把80/20法则运用到企业经营的各个方面。为此，企业不仅要确定为其创造80%销售量和利润的20%业务，而且要集中精力于这些业务。

之后，企业还得确定：是哪些20%的产品和服务占了企业销售量的80%？是哪些20%的客户购买了企业80%的产品和服务？企业中是哪些20%的人员创造了企业80%的业绩？

此外，要确定企业面临的哪些20%的机会将在未来几年担负起创造企业80%的销售量和销售收入的责任。事实上，这些机会几乎都是企业现有业务、核心业务以及做得卓越领域的延伸业务。现有机会的选择很大程度上决定了企业的未来。那么，你的企业面临着哪些机会呢？

关注创造价值的大小

你负责的业务中，哪些20%的业务所创造的价值占你为自己创造的个人价值以及为企业创造价值的80%？如果仅仅把你投入高价值业务的精力加倍，同时停止做那些占80%的低价值及无价值的业务，那么你的工作效率就会成为整个企业最高的人员之一。事实上，这就是你要做的核心业务。

工作中，给企业带来80%麻烦的是哪20%的问题、负担、危机等？每天，哪些员工、客户和情形是最难对付的？现在，你应当做些什么来减少或消除这一切？

按照80/20法则，企业该立即采取哪些措施来完善、提高和加强其核心产品、服务、客户和业务的管理？首先又该采取哪些措施？

了解企业的卓越之处

在哪些方面，企业的产品和服务可以或者有可能比95%的竞争对手做得优秀？事实上，这是企业扩大销售、加速成长和增加盈利的最大机会所在，也是企业应当集中投入资源和精力的领域。

企业在经营中可能犯的最大错误就是偏离了核心业务，未能集中精力于企业真正能做好的业务。正如我的朋友查理·琼斯（Charlie Jones）所说的："辅路容易打滑。"

无论何时，如果在销售或盈利方面遇到问题，企业应当立即回归其核心业务，集中精力做大做强自己擅长的业务，尤其要把精力专注于能给企业创造最多且最可预测利润的产品、服务和业务上。只有当可做大核心业务的每个机会都已被充分挖掘和利用，企业才可能有必要进入没有把握的领域。

企业的大本营战略

古时候，人们建造带有围墙的城堡，以保护城内民众免遭外来部落和军队的掠夺。随着城堡的扩大，人们就在原来城墙的外面再造一圈新的防御城墙，以保护城内数量日益增多的民众。这样，城堡就像掷镖用的圆靶一样，中间是靶心，外面围着多个圆圈。

如果城堡受到敌军的攻击，城内的民众可先撤至最外面的一圈城墙内以保护自己。如果最外面一圈城墙被攻破，防御者可再往内撤退一圈城墙；如果再遭攻破，就再往内撤退一圈城墙，依此类推，直到被迫撤退至城中心防卫最严密的区域，即大本营。可以说，大本营是王国能否生存下去的关键，只要守住了大本营，城堡就有救。击退敌人后，人们可以重建王国。

大本营内存放着城堡的所有财富，而且居住有国王、高级将领、重要市民以及足以对付长期围困的士兵。只要储备充足，城堡就可以坚持抵抗，直到邻近王国派军队来解救。

明确企业的大本营

企业里，既有处于经营外围的产品、服务和业务，即实现销售和收入的外墙，又有处于经营核心的产品和服务，即作为企业利润主要来源的大本营业务。

事实上，企业的核心业务可以被看作企业的“大本营”，代表的是对企业生存至关重要的产品或服务线。对此，任何企业都应当不惜代价加以保护。只要企业在核心业务方面维持强大，那么就能经受住市场的波动和销售的滑坡。因此，企业必须全力守卫其核心业务，以防竞争对手的抢夺。

确定企业的核心产品与客户

作为一项经营政策，企业必须制定其“大本营战略”，尤其是当出现市场萎缩、盈利减少以及现金下降之时。大本营战略要求企业以“最坏情形”为底线，留出一定的储备以便坚守下去。

企业总要备有大本营战略。为此，企业必须分析并确定其最有价值、最为重要且最能盈利的产品，而且要用心加以保护。如果企业经营出现沉浮，不仅要保护好生存能力，而且要为撤退至企业重要产品和服务的大本营而时刻做好准备。

提前制定好退守策略

在市场变化动荡剧烈、销售萎靡不振的时期，企业必须提前制定好退守策略，以确保企业的生存和最终的成功。企业必须精心制定退守策略（fallback strategy），以应对市场万一出现的倒退。这方面，企业绝对不要有侥幸心理，也不要企望市场趋势会尽快好转。相反，企业必须做好应对出现最坏情况的准备。

大本营就是企业的核心业务。那么，你的大本营或核心业务是什么呢？不管是怎样的大本营或核心业务，企业必须定期做好“情景规划”（scenario planning）。要不断设问自己：在企业现有的市场上，可能发生的最坏情形是什么？

不管答案是什么，必须从现在开始，做好预案，确保企业在出现最坏情形时仍能生存下去。

想好应对之招数

在那些优秀领导者看来，企业经营就像下一盘棋，需要提前想到后面几步招数，而且要能预测对手可能的应招。接着，企业要在现金储备、策略制定、客户稳定与市场以及新产品开发方面预先做好准备，以应对万一出现的最坏情形。当然，你的企业必须这样做。

现在，就为你的企业制订好大本营战略。为此，不妨学学拿破仑的做法。当有人问拿破仑是否相信运气时，他回答说："是的，我相信运气。不过，我相信的运气不是好运气，而且相信我会成为它的牺牲品。因此，我必须提前做好应对准备。"

个人的大本营战略

作为个体，你同样必须清楚自己的核心竞争力所在。那么，该如何提高自己核心竞争力的各个方面呢？在未来几年，哪些核心竞争力你必须时刻保持业内领先呢？为了能在未来拥有核心竞争力，那么当下又该制定怎样的计划呢？

小结

（1）企业的核心业务是什么？哪些产品与服务对你如今的成功起着最大的作用呢？

（2）企业的核心竞争力是什么？哪些方面企业做得特别优秀？

（3）来年你的企业可能面临怎样的最坏情形？如果出现这样的情形，该制订怎样的应对计划？

（4）企业的哪些产品、服务或业务是非核心的？如果完全放弃或停止这些非核心的产品、服务或业务，那么企业会出现怎样的情况？

（5）哪些客户是企业的核心客户？为了永远留住这些核心客户，企业应该采取的措施有哪些？

（6）哪些员工是企业的核心员工？换言之，哪些员工对企业的生存和发展最为重要？企业采取了哪些措施来留住这些员工？

（7）企业的核心职能是什么？就你所从事的工作而言，哪些事情最为重要？哪些业务属于企业的外围业务？

第21章　经营效果，第一关注

一个人，如果每天早上能对全天事务有个计划，而且能做到严格依此行事，那他做事就有了主线，当然也能走出忙碌生活的迷宫。

——维克多·雨果（Victor Hugo）

著名足球教练文斯·隆巴迪（Vince Lombardi）曾经说过：“取胜并非一切，想要取胜才是最重要的。”

由此类推，对于企业经营，虽然效果不是唯一的，却是最为重要的。毕竟，唯有效果才是衡量个人能力以及企业效益的真正标准。

事实上，所有客户真正关心的是：“对于购买产品或服务时企业承诺的效果，自己得到了吗？”换言之，客户根本不会同情企业在用工、产品、生产、交货系统等方面面临的任何困难或问题。总之，唯有效果才是客户所在意的全部。

四个关键性问题

在考虑购买产品或服务之前，客户必须清楚以下四方面的问题：①价钱是多少？②花钱买到的是什么？③何时才能得到卖家承诺的利益？④获得那些利益的把握如何？

对于企业或销售人员而言，谁的回答最能说服客户，谁就最有可能做成买卖。

兑现企业的承诺

经营的成功与企业持之以恒并踏踏实实兑现承诺的程度直接成正比。事实上，企业的销售及增长情况取决于其产品或服务能给购买者带去所期望效果的把握大小。因此，在评价企业的产品和服务时，管理者必须清楚：“客户期望通过购买企业的产品或服务来获得怎样的利益或效果？”以及“客户购买企业的产品或服务后，能否始终获得这些效果和利益？”其实，这也是所谓“质量”的真正涵义。

质量可以被定义为“企业的产品或服务能够兑现其在客户购买时以及购买后达到效果的承诺次数的百分比情况”。

100%或完美的质量评级意味着企业所销售的产品或服务始终能兑现其承诺，而90%的质量评级意味着企业产品带给客户期望结果的10次承诺中有9次得到了兑现。

事小意义可不小

联邦快递（Federal Express）发现，如果其质量评级达到99.90%，那么企业每天有44000封信出现投递有误。如果企业的质量评级维持在99.90%的水平，那么联邦快递就会因企业自身出现混乱而崩溃。这一切充分说明了质量对企业经营而言是何等的重要。

事实上，管理者的成功也取决于他自己的行为以及对责任和承诺的履行能否做到持之以恒且踏实可靠。因此，管理者当不断地问自己："别人期望从我这得到什么效果？"

通常，一个人的效率高低取决于他人对他的需要性。因此，领导者总会问自己："针对这种情形，我需要做些什么？"一旦弄清楚了答案，他们就会把精力集中于要做的事情上。

同样的，管理者也要问自己："在我所能实现的各种效果中，考虑到回报和个人发展，哪些效果最为重要且价值最大？"

提升取得效果的能力

为提升取得效果的能力，不妨回答下面七个最具针对性的问题。

“企业为什么给我发工资？”换言之，企业究竟是为做什么而雇用你的？确保自己每天所做的就是这个问题的答案。

“我所承担的任务或从事的活动中，价值最大的有哪些？”换言之，在每天所能做的事情中，对自己以及企业而言贡献最大的活动有哪些？

“我能在哪些领域取得重要效果？”换言之，自己的核心竞争力是什么？为了取得企业对自己所期望的最为重要且价值最大的效果，哪些重要任务你绝对必须积极并出色地加以完成？为此，必须下定决心从当下起把自己看成一个需要靠自己来不断完善的项目（do-it-to-yourself-project）。在今后的生涯中，必须围绕这些对个人成功而言极其重要的领域不断加强学习并努力完善自己。毕竟，实现时间效率最高的方法之一就是把自己的重要任务做得更好。

“就我能做且只有我能做的事中，如果做得好，具有真正意义的是哪些？”不管怎样，总有一些事只有你才能做，而且对你的生活和工作具有重要意义。显然，这些事如果你不做，就没人能做成。其实，也不会有人来替你做。当然，这些事如果你去做了而且做得非常好，那么作用就大不相同了。那么，这些事有哪些呢？

“哪一项技能，如果我掌握了且做得很卓越，会对我的事业产生最有益的影响？”不管怎样，总有一项技能，如果你掌握了并且做得很卓越，

会比其他任何一项技能对你的事业产生更大的有益影响。因此，你要做的就是找出这样一项技能，然后全身心地投入其中并使自己成为这一领域的绝对权威，而不管是在什么领域。

“哪方面的效果，如果企业能持之以恒地带给客户，最能让客户满意并能为企业带来更多的新客户？”为了鼓励客户向企业购买产品或服务并向他们的朋友进行推荐，企业在哪个方面必须让客户绝对信赖？企业该如何完善这个方面的质量与服务？

有关个人成功的最后一个问题是：“目前，我哪个方面的时间使用最有价值？”每天，不妨以此问题为指路明灯，不断地这样问自己。无论怎么回答，答案就在于你此刻应当正在做的事。

总之，必须集中精力学习、培养并实践这些技能，以获取那些最有价值、对工作有着重要意义的主要效果。

一整天值得做的事

如果一整天只能做一件事，那么哪一件事较之其他任何一件事能给你的工作和生活带来更多的价值呢？无论答案如何，必须精通于这一优先要做的事。此外，要致力于做好这一件事，而且要越做越好，毕竟做好这件事的意义远大于做任何其他事。事实上，这也是在生活和事业的各个阶段取得超级效果的奥秘所在。

成就个人业绩的七个环节

为了实现高效率，成就好业绩，取得高产出，那么每天必须做好七个环节的工作。为此，企业必须多加实践，直至做好这些环节成为企业自然的思想和行为。那样的话，企业的效率和收入就会翻番，而管理者的进步就会快于从事任何其他的工作。

环节一：就生活的每一重要方面设立明确而具体的书面目标。这些目标不仅要能衡量，而且要规定完成时间，包括总的截止时间以及阶段性的截止时间。此外，必须制订完成目标的计划，而且每天的工作必须围绕目标来展开。

环节二：写下所想的。开始每天的工作之前，要预先列出任务清单。列清单的时间最好是在前一天晚上，或者是在前一天下班之前，当然也可以是在前一天晚上就寝之前。这样，睡觉时你就会潜意识地思考这些任务，醒来后常常会有深刻的见解，从而可以帮助你取得更大的成功。

环节三：开始之前，对清单上的任务进行优先排序。这里，不妨运用80/20法则，选做排序最靠前的20%的任务。

当然，也可以采用ABCDE排序法。浏览完清单上的全部任务后，在最重要的任务后面标注字母A，在第二重要的任务后面标注字母B，在不重要的任务后面标注字母C，在可以对外委派的任务后面标注字母D，在可以删去不做的任务后面标注字母E。值得注意的是，这一工作必须在着手做事之前完成。

如果有多项任务被标注了A，那么还得继续将它们按A-1、A-2、A-3等符号进行标注。对标注为B的多项任务也要按类似的方法继续标注。这里有个规则：如果有任何标注为A的任务没有完成，那么就绝对不要去做标注为B或C的任务。

环节四：对于工作中或清单上的任务，不妨故意推延执行。毕竟，这些任务不可能每件都做，总有一些任务会延而不做的。因此，必须预先确定对那些价值不大或不重要的事情进行推延。不然，就会无意识地导致那些真正重要的任务遭到推延。

环节五：选定最为重要的任务，即标注为A-1的任务。一旦开始做事，那么必须严格要求自己先执行该项任务。事实上，这项任务常常要比清单上的许多其他任务甚至其他一切任务都重要。

环节六：对于最为重要的任务，必须一心一意加以执行。一旦着手该项任务，当一鼓作气，直至完成。必须全身心投入于你的时间投入最为值得的任务上。要严格要求自己，不可三心二意，要坚持到任务的完成。

环节七：既要有紧迫感，也要注重行动。要加快每天的工作节奏，而且要加快所做每件事的节奏。要前进，而且要加速前进。

行动越快，能完成的工作就越多，你的感觉也就越好。干得越多，学得越快，取得的效果就越好。行动越快，效果越好，完成的任务就越多，对企业的贡献就越大，你取得的报酬就越高，晋职的机会当然来得就越早。因此，只有加快了行动，你个人的生活和事业才能走上发展的快车道。

结论

关于个人以及企业的发展，人们提出了许多伟大的观点。本书就如何提高业绩、扩大销量、削减成本以及增加利润提出了21个观点。如果想使自己成为卓越之人，同时还希望自己的企业盈利能力最强、经营最为成功，那就必须时刻温故这21个观点。

这里，我们就来温故一下《涡轮战略》中提出的21个重要观点。

观点1：立足当下，认清自我。就企业当下的实际情况做一个完整并可靠的分析，包括目前的销量、营收、盈利及市场环境等状况。

观点2：结束过去，走向未来。把“零基思维”方法运用到企业经营的各个方面。就现在所知，对于今天没有做的事，以后还会再去做吗？

观点3：商业分析，企业必做。就像是第一次遇到一样，要仔细分析企业的产品、服务、生产和业务。要时刻就每个方面问自己一些“残酷”的问题。

观点4：需求界定，讲究精准。就自己在企业每个领域的角色制定明确且可衡量的书面目标。

观点5：理想未来，精心设计。向前展望三到五年并假设企业在各个方面都很理想。那么，该是怎样的未来呢？从今天开始，为了使理想转为现实，你该做什么呢？

观点6：使命陈述，正确定位。准确决定企业究竟希望为他人完成什

么使命。企业的使命要具有可量化性，而且要具有激励作用。此外，要让每个人了解企业的使命。

观点7：企业组织，重新塑造。假设根据现有的知识和经验可以重新开始经营企业和事业。那么，哪些方面你会采取不同的做法呢？

观点8：人员雇用，重在合适。你在企业的成功，95%取决于你选择为谁工作以及选择与谁共事。

观点9：市场营销，高效策划。针对任何产品和服务，运用专业化、差异化、市场细分和集中化这四个原则思考其营销战略的各个方面。

观点10：竞争分析，知己知彼。准确判断企业目前的竞争对手以及潜在客户更愿意向对手购买的原因。该如何打破客户感知到的这种竞争对手的优势？

观点11：多快好省，优势所在。针对市场上的任何对手，不断寻求能更好服务并满足客户需求的方式。

观点12：营销组合，及时调整。假设自己就是企业的管理顾问。不妨就企业现有的产品、定价、分销和促销活动的市场对路情况问自己一些棘手的问题。

观点13：品牌打造，以求成功。希望自己的客户和潜在客户会如何评价及谈论自己？他们会用哪些好听的词汇来描述自己？

观点14：经营战略，重在SBU。按以下四种类型来划分企业的产品与服务：现金牛、明星、问题和瘦狗。对每个产品或产品组的销售与盈利要

求指定责任人。

观点15：推销活动，做到更好。集中全部精力于提升销售工作的质量。人员雇用当更加慎重，培训当更加全面，管理当更加专业。销售是企业经营的生命之源。

观点16：经营瓶颈，努力克服。哪些因素决定了实现销售和盈利目标的速度快慢？应当集中精力消除企业各个环节中出现的瓶颈。

观点17：企业再造，经营出新。坚持不懈地寻求改进和简化生产及销售产品和服务的方法。应当掌握委派、外包、缩小规模、降低工作复杂性等的方法。

观点18：利润分析，增利之道。评估企业的各个产品和服务以便确定企业从所销售的每个产品或服务中实际赚取的净利润。应当坚决放弃开展盈利不及其他产品的业务，同时把更多的资源投入到作为企业支柱的业务上。

观点19：产品质量，持续改进。企业当实施“持续改进”法。必须弄清楚客户对“质量”的理解并努力使企业产品的质量超过客户的期望。

观点20：核心业务，务必专注。找出对企业经营而言最为重要的产品或服务，然后集中精力把它们做得更好，从而实现更多的销售。就企业的核心产品而言，其80%的市场潜力很可能有待开发。

观点21：经营效果，第一关注。把主要精力和资源集中于能给企业带来重要效果的业务上。对各项任务进行优先排序，接着将全身心投入到那

些价值远大于其他任务之和的少数任务上。

涡轮战略的核心并非在于你学到了什么，而在于你有怎样的行动以及能否尽快落实这些行动。对于新点子或新想法，将其付诸实施的速度往往与能否坚持下去有着直接关系。为此，从现在起，就下定决心在未来生涯中坚持以行动为导向并立即付诸行动吧！

参考文献

Adizes, Ichak. *The Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program*, Knowledge Exchange, 1997.

Beatty, Jack. *The World According to Peter Drucker*, New York: Bantam, 1999.

Beckwith, Harry. *The Invisible Touch: The Four Keys to Modern Marketing*, New York: Warner Books, 2000.

Bennis, Warren. *On Becoming a Leader*, New York: Perseus Publishing, 1994.

Bennis, Warren, and Burt Nanus. *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York: HarperBusiness, 1997.

Bossidy, Larry, Ram Charan, and Charles Burck. *Execution: The Discipline of Getting Things Done,* New York: Crown Business, 2002.

Buckingham, Marcus, and Donald O. Clifton. *Now, Discover Your Strengths*, New York: Free Press, 2001.

Caplan, Robert S., and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

Cialdini, Robert B. *Influence,* New York: Morrow, 1993.

Collins, James C., and Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies,* New York: HarperBusiness, 2002.

Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap—And Others Don't,* New York: HarperBusiness, 2001.

Cranier, Stuart, et al. *Key Management Ideas: Thinking That Changed the Management World*, Financial Times Management, 1996.

Crosby, Philip B. *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain.* New York: McGraw-Hill, 1979.

Drucker, Peter. *The Effective Executive*, rev. ed., New York: Harper-Business, 2002.

Drucker, Peter. *The Practice of Management*, New York: HarperBusiness, 1993.

Drucker, Peter. *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*, New York: HarperBusiness, 1993.

Drucker, Peter. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, New York: HarperCollins, 1984.

Drucker, Peter. *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper-Business, 1999.

Drucker, Peter. *Managing for the Future*, New York: Dutton, 1992.

Drucker, Peter. *Managing in Turbulent Times*, New York: HarperBusiness, 1993.

Drucker, Peter. *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*, New York: HarperBusiness, 1992.

Drucker, Peter. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: HarperBusiness, 1993.

Drucker, Peter. *The New Realities: in Government and Politics/in Economics and business/and World View*, New York: HarperBusiness, 1994.

Drucker, Peter. *Managing in a Time of Great Change*, New York: Plume, 1995.

Gilmore, James H., and B. Joseph Pine II. *The Experience Economy*, Boston: Harvard Business School Press, 1999.

Goldratt, Eliyahu, and Jeff Cox. *The Goal*, Great Barrington, MA: North River Press, 1992.

Grove, Andrew S. *High Output Management*, New York: Vintage, 1995.

Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.

Hammer, Michael, and James Champy. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.* New York: HarperBusiness, 2001.

Heller, Robert. *Business Masterminds: Roads to Success*, London: Dorling-Kindersley, 2001.

Kouzes, James M., and Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge*, 3/e, San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

Levitt, Theodore. *The Marketing Imagination,* rev. ed., New York: Free Press, 1986.

Maxwell, John C. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, Nashville: Thomas Nelson, 1998.

McKain, Scott. *All Business Is Show Business: Strategies for Earning Standing Ovations from Your Customers*, Rutledge Hill Press, 2002.

McKay, Harvey. *Swim With the Sharks Without Being Eaten Alive: Outsell, Outmanage, Outmotivate, and Outnegotiate Your Competition,* New York: Morrow, 1988.

Montoya, Peter, et al. *The Personal Branding Phenomenon*, Peter Montoya and Tim Vandehey, publishers, 2002.

Morrisey, George L. *Creating Your Future: Personal Strategic Planning for Professionals*, San Francisco: Berrett-Koehler, 1992.

Peppers, Don, and Martha Rogers. *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, New York: Doubleday Currency, 1997.

Peters, Tom, and Robert H. Waterman, Jr. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Warner Books, 1988.

Porter, Michael. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1998.

Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday Currency, 1994.

Ries, Al, and Jack Trout. *Positioning: The Battle for Your Mind,* 20th anniversary ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

Ries, Al, and Jack Trout. *Marketing Warfare,* New York: McGraw-Hill, 1997.

Slywotzky, Adrian J., and David J. Morrison. *Profit Patterns: 30 Ways to Anticipate and Profit from Strategic Forces Reshaping Your Business*, New York: Random House, 1999.

Tracy, Brian. *The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success*, San Francisco: Berrett-Koehler, 2002.

Tracy, Brian. *Focal Point: A Proven System to Simplify Your Life, Double Your Productivity, and Achieve All Your Goals*, New York: AMACOM—American Management Association, 2001.

Tracy, Brian. *Victory! Applying the Proven Principles of Military Strategy to Achieve Greater Success in Your Business and Personal Life*, New York: AMACOM—American Management Association, 2002.

Tracy, Brian. *Create Your Own Future: How to Master the 12 Critical Factors of Unlimited Success*, New York: Wiley, 2002.

Tracy, Brian. *Goals! How to Get Everything You WantFaster Than You Ever Thought Possible*, San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

Tracy, Brian. *Maximum Achievement: Strategies and Skills That Will Unlock Your Hidden Powers to Succeed*, New York: Fireside, 1995.

Tracy, Brian. *Advanced Selling Strategies: The Proven System of Sales Ideas, Methods, and Techniques Used by Top Salespeople*, New York: Fireside,1996.

Tracy, Brian. *Eat That Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time,* San Francisco: Berrett-Koehler, 2001.

Tracy, Brian. *Many Miles to Go: A Modern Parable for Business Success*, Entrepreneur Media, Inc., 2003.

Treacy, Michael, and Fred Wiersma. *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market,* Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.

Trout, Jack, and Steve Rivkin. *The Power of Simplicity: A Management Guide to Cutting Through the Nonsense and Doing Things Right*, New York: McGraw-Hill, 2000.

Uris, Auren. *101 of the Greatest Ideas in Management*, New York: Wiley 1987.

Watson, Thomas J., Jr. *A Business and Its Beliefs: The Ideas that Helped Build IBM*. New York: McGraw-Hill, 1963.

Welch, Jack, with John A. Byrne. *Jack: Straight from the Heart*, New York: Warner Books, 2001.

Zook, Chris, and James Allen. *Profit from the Core,* Boston: Harvard Business School Press, 2001.

涡轮战略课程

《涡轮战略》中介绍的思想和理念来自作者博恩·崔西25年来为美国、加拿大等25个国家和地区的500多家企业开展战略规划等工作的亲身实践。

在涡轮战略课程上，博恩·崔西会用2～3天的时间与学员一起将这些思想和理念落实到具体的蓝图以及行动计划中。

在将涡轮战略的思想与理念应用到你的企业时，对企业的价值观、愿景、使命、目的以及目标必须做到十分明确并坚决执行。此外，不仅要学会该如何找出企业要取得效果的关键领域，而且要知道该如何确定企业现有及潜在的竞争优势。

借助这些思想与理念，管理者就能对企业的内外部情况做全盘分析，同时可以就企业新的目标、计划、业务活动、业绩指标以及责任做出决策。

通过学习涡轮战略课程，管理者就可掌握该如何简化企业经营、优化生产流程、增加企业的销售量、营收和现金流、降低成本支出、实现利润的快速乃至一夜间的增加。

在产品、服务、客户、市场以及未来机遇开发等方面，通过学习涡轮战略课程，管理者就可以取得新的突破。

当然，通过学习涡轮战略课程，管理者可掌握该如何通过在企业各个

方面实践3R原则来实现经营的成功。第一，必须对企业的每一产品、每一服务活动以及每一员工开展持续不断的再评估（Reevaluate）。

第二，企业必须将主要精力、时间以及资源集中（Refocus）于能做大并能为企业贡献最高销售和盈利水平的那些业务上。

第三，必须重新取得对企业的控制（Regain control）。这样，管理者就可以结合现有经济环境更有效地管理企业。

涡轮战略的这些思想与理念是可以做些调整乃至定制的，以适合企业的特定情形。例如，可以根据企业的性质、产品与服务、客户与市场、人员及生产流程来调整涡轮战略的思想与理念。当然，这些思想与理念的应用往往随企业不同而不同。

基本上，涡轮战略课程包括三个环节，分别是前期环节（Pre-work）、作业环节（Course work）和实施环节（Implementation）。

在前期环节，要求每位参加者对企业现状及其现有业务做一个详细分析。完成的材料需递交一份给博恩·崔西，以便他对涡轮战略工作做个调整，使得涡轮战略适合于企业现状。

在为期两天的集中性战略规划课程上，大家要对你的企业进行全面而透彻的评估，要确定未来1～3年里引导你的企业前进的价值观、愿景、使命、目的和目标，还要制定行动方案。

大家要分析与当下市场环境、竞争对手和发展趋势相关的每一产品与服务领域，还要就如何实现销售、利润和现金流的增长来制定营销、销售

和促销方面的策略。

大家要分析来自企业内外部影响企业经营能否成功和增长的关键性问题，还要决定哪些方面需要进行改变以及如何改变才能做到最优。

最后，要把整个规划过程落实为具体要实施的行动和责任，而且要设定截止时间以及可衡量的考核指标。

通过涡轮战略课程的学习，每位参加者都会形成明确的理念和行动方向，不仅会立即加以运用，而且能取得更好的效果。随后，博恩·崔西会总结课程讨论的效果和形成的决定，以便大家进行评估和复习。当然，也可以用于指导大家今后的工作。

为了确保取得最大的效果和价值，涡轮战略课程提供有全套必需的书面资料。同时，为保证涡轮战略在整个组织的实施，博恩·崔西愿意随时提供咨询、建议和帮助。

涡轮战略课程可以在远离办公室的清净环境下进行，从而可以免受一切干扰。这一课程效果非常明显，能给企业创造一个全新的未来。

如果读者对这方面的内容有意，欢迎联系我们，我们也十分乐意与贵单位的高管进行洽谈。请随时致电我们的副总裁维克托·里斯林（Victor Risling），电话号码为：1-800-542-4252（分机号17）。我们期待您的来电。

涡轮训练课程

本为期一年的强化课程最适合于有着远大抱负的成功男女，他们希望在生活中取得更好的结果，而且能更好地兼顾生活与工作。

如果您每年赚取的收入不下10万美元，且对自己的时间有很大程度的支配权，那么就请参加我们在圣迭戈举办的每三个月一天总共四整天的涡轮训练课程。通过本课程学习，您将学会该如何实现生产力和收入的倍增，同时与家人在一起的时间又能多出一倍。

每90天中，您就有一整天的时间与我以及由成功的企业家、从事自由职业的专业人士以及顶尖销售人员组成的精英团队一起分享涡轮训练课程。期间，大家要组成“智囊团”，通过头脑风暴来形成可直接应用于工作及个人生活的真知灼见。

涡轮训练课程旨在打造以下四个方面的效度：清晰化、简约化、最大化和乘数化。为此，本课程将传授一系列的方法和策略以便在各项工作中贯彻这些目标原则。

清晰化（Clarification）您将学会如何就真实的自我以及自己对生活七个方面的真正需要有个清晰把握。在此基础上，您将确定自己的价值观、愿景、使命、目的以及对自己、家庭和工作的目标追求。

简约化（Simplification）您将学会如何实现生活的明显简约化。为此，您将学会如何摆脱所有对于实现高收入、创造和谐家庭、保障身体健康、取得经济独立等实际目标而言意义不大的任务和活动。当然，您也将

学会如何优化、委派、外包、淡化并清除所有无甚大价值的业务。

最大化（Maximization）您将学会如何通过采用关于管理时间与个人事务的最佳工具和方法来实现个人潜力的最大限度发挥。您将学会如何以更少的时间完成更多的任务，如何迅速实现收入的增加，以及如何为私人生活留出更多的时间。

乘数化（Multiplication）您将学会如何利用自己的特长来取得远大于仅仅凭借自己的努力和资源所能取得的效果。您将学会如何利用他人的付出、他人的思想以及客户和关系来提升自己的生产力并为自己赚取更多的钱财。

本涡轮训练课程也称“关键点：高级训练与辅导”（Focal Point Advanced Coaching and Mentoring）。每年，博恩·崔西在圣迭戈亲自主持四次训练。每次训练包括完整的前期环节、详细的练习与指导、全套的训练资料。每次训练还提供餐点和茶歇。当然，每次训练结束后，您要带走未来90天的训练计划。

如果您有意参加本课程，可访问网站briantracy.com或拨打电话1-800-542-4252（分机号17）给我们的副总裁维克托·里斯林（Victor Risling），以索取申请表或了解更多信息。我们期待您的来电。

作者简介

博恩·崔西（Brian Tracy）是美国顶尖的商业演说家，畅销书作者，也是当下全球个人与职业发展领域的主要培训师和咨询家之一。经博恩·崔西创办、建立、管理或拯救过的企业多达22家，而且这些企业分布于各种不同行业。每年，聆听博恩·崔西演讲的受众多达25万，他演讲的主题涉及从个人成功与领导力到管理效度、创造力与销售等众多方面。博恩·崔西写作的著作多达30部，包括《关键点》（Focal Point）、《超级成就》（Maximum Achievement）和《商业成功的100条法则》（The 100Absolutely Unbreakable Laws of Business Success）。此外，博恩·崔西制作了300多个音频及视频学习节目。他的许多作品被译成多种语言，在35个国家和地区得到发行使用。

博恩·崔西先后为500多家公司提供过咨询服务，其中就包括IBM、麦道公司（McDonnell Douglas）、百万圆桌协会（The Million Dollar Round Table）等，经他亲自培训的学员达200万之众。博恩·崔西的观点，不仅其正确性经受住了实践的检验，而且注重实用，讲究快速有效。任何人，只要阅读过他的作品或是参加过他的研讨班，不仅可学到一系列的方法和策略，而且可以直接运用于生活和工作中，从而取得更好的效果。

译后记

近年来，随着宏观经济的放缓、劳动力成本的上涨以及外贸市场的疲软，中国企业正经历着阵痛，财务状况出现迅速恶化的态势。过去，每当此时，企业似乎总能依赖于政府的出手相助。然而，如今的情形下，政府的选择可不是出手相助了，即便有相助也不会是大手笔的了。那么，中国的企业该怎么办呢？

的确，不少中国企业意识到了需要积极寻找新的利润源，而且这样做也无可厚非。不过，盲目寻找新的利润源，就像病急乱投医，结果可能适得其反。事实上，中国企业真正需要的，至少就绝大多数而言，是构建起能更快做好核心业务的商业系统。而这其实也是世界级管理大师博恩·崔西在《涡轮战略》中要奉献给中国企业的应对策略的精髓。

按照博恩·崔西的说法，《涡轮战略》强调的是“任何战略的制定和实施应该做到集中、快速、直接、敏锐和高效”。换言之，企业的管理者必须全心制定更有效的计划，必须想出更有力度的销售与营销策略，当然也要有赚取更多利润的手段。在《涡轮战略》中，博恩·崔西给出了21条可靠的策略以及经过细化并可直接应用的百余个实施办法。对陷于经营困境的企业而言，所要做的就是借助这些策略和办法来给经营计划、生产业务、全体员工、生产效率和经营业绩增加动力。唯有如此，中国企业真正走出困境当可期了。

当然，出自管理大师之手的《涡轮战略》带给了读者许多的真知灼见。同时，为了印证这一切，作者不仅运用取自真实企业的著名案例，而

且引用了吉姆·柯林斯、彼得·德鲁克、阿尔·里斯等管理学界泰斗的数十条箴言。

本书由赵银德翻译完成。作为译者，当然力求以“知之、好之、乐之”的标准，外加百分之百的“眼力、精力、能力”来完成这样一部名家作品的翻译，希望努力译出佳作。但是，由于译者水平有限，不当和疏漏之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

译者

2014年5月



博恩·崔西职业巅峰系列



BRIAN TRACY

激励

MOTIVATION

[美] 博恩·崔西 著
林治勋 译



有效的激励制度，是实现企业利润倍增、迈向卓越的关键！



机械工业出版社
China Machine Press

博恩·崔西职业巅峰系列

激励

Motivation

（美）崔西（Tracy,B.）　著

林治勋　译

ISBN：978-7-111-47931-4

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

目录

前言

第1章 X要素

控制中心

自我概念与工作表现

管理者的角色

第2章 选择合适的人

对工作进行透彻的分析

皆三法则

仔细核查推荐信

斯旺公式

第3章 入职伊始就委以重任

让员工满负荷工作

让员工深入工作现场

打下坚实的基础

第4章 明确表达预期

获得成功的五大因素

界定优秀表现

第5章 实行参与式管理

表现优异的两个预测因素

建立团队的五大关键

让员工知情

培养主人翁意识

第6章 激励四要素

激励的基本要素

领导者能产生立竿见影的效果

第7章 激励的3R

奖励

认同

强化

第8章 实行价值观管理

人格结构

态度决定个性

行动决定一切

幸运500强

意义和目的至关重要

第9章 实行目标管理

目标管理的四个步骤

赋予自主权和自由

不要事必躬亲

第10章 采用例外管理

放手让他们去干吧

满足两个基本需求

第11章 应用帕累托原理

80/20法则

皆三法则

再谈80/20法则

避免分散注意力
第12章 做员工的指导老师
教育是你的职责所在
甚至连MBA也需要指导
绝不要假定员工对工作了如指掌
第13章 持续培训和持续教育
正确的问题
员工的成本最高
培训和激励
企业培训创造竞争优势
第14章 坚持零缺陷原则
质量无价
高品质工作的价值
第15章 引入质量小组和质量团队
团队成员只限员工
通过绩效评估进行管理
重温X要素
第16章 定期进行头脑风暴
一次头脑风暴练习
数量与质量
头脑风暴过程的七个组成部分
头脑风暴的作用方式
头脑风暴的好处
第17章 成为良师益友

表现出积极的兴趣
给予注意就是赋予价值
指导过程中的关键考虑因素
第18章 以身作则
伟大的问题
大家都在看
检验的时机
展示性格的机会
第19章 倾听员工心声
倾听就是力量
有效倾听的四个关键
倾听会建立信任
第20章 铭记友情因素
做到清晰和体贴
关爱你的员工
实行管理的黄金法则
职场生涯的最佳时光
第21章 创造激励奇迹
作者简介

前言

在所有的组织中，开发程度最低，同时也是最昂贵的资源就是组织里的人。组织要发展，要提高和改善生产率和经营绩效，要实现组织成就和盈利，都与组织员工的技术和能力息息相关。阅读本书，你将学到管理的一项最重要的职能——激励他人，使其发挥出全部潜能。你将学会如何利用在过去50年里出现的激励员工为组织做出最大贡献的最优理念。

我们知道，你或许无法激励他人，但你可以消除那些阻碍他人进行自我激励的障碍。任何激励都属于自我激励。作为管理者，你可以创造出一个环境来，让自我激励的潜能自然而然地得到自主发挥。

根据罗致恒富公司（Robert Half and Associates）的研究，组织里的普通员工在工作中大约只发挥出了50%的能力，另外的50%基本上是在工作时间内被浪费掉了：与同事闲聊、上网冲浪、迟到早退、消磨咖啡和午餐时间以及处理个人事务，等等。

对所有组织而言，这种时间上的浪费是最严重的经济损耗之一。其中一个原因就在于，组织员工未能受到激励而在工作中集中精力，他们缺乏优先完成工作的紧迫感和使命感，优秀的管理者应该有能力应对这一挑战。

发掘未发挥的50%

你的工作是发掘出公司已经付出经济成本但尚未得到利用的另外50%

的员工能力和时间，并找到渠道来利用这些时间和精力，从而为公司创造出更多更好的效益。

企业的目的是要从投资的资本中获得最高的股本收益率（return on equity），而管理的目标是让组织员工发挥出最高的能力收益率（return on energy）。金融资本是以货币计算的，人力资本由个人在精神、情感和身体三方面的能力组成。管理者的工作就是要实现这种人力资本的最大化，从而为组织带来最有价值、最重要的结果。

消除去激励因素

在工作和生活中，存在两大去激励因素（demotivator）。这两种去激励因素形成于人的幼年时期，一直延续至成年时期，它们通常指的是消极的习惯模式或对刺激的条件反射。

第一大去激励因素是害怕失败。这是一个妨碍成年人获得成功、取得成就的最大障碍。由于人们在童年时期曾遭受到破坏性的批评，长大后会害怕犯错误，害怕工作上的失败。这种恐惧心理成为一种麻痹的形式，让人们不愿意去承担风险，不敢主动承担新责任，也不敢去努力进取。害怕失败会不断地为“无所为”炮制出各种理由或借口。

第二大去激励因素是害怕拒绝。在幼年时期，如果父母给予的是“有条件的爱”，孩子就会形成这种心理障碍。所谓“有条件的爱”，指的是父母把对孩子的爱和支持以孩子的表现达到某种不明确的高标准为条件。这样成长起来的孩子会对他人，尤其是在工作以后对老板的意见、评论和反馈特别敏感。

害怕拒绝也意味着害怕批评、责备或责难——害怕犯错误，害怕因出错而遭到抛弃。优秀的管理者会对每位员工采取“无条件接受”的态度，从而让每一位员工都能够对老板和工作产生安全感。

驱除恐惧

对于去激励和糟糕表现，还有很多其他因素，但是妨碍人们尽其所能发挥才干的主要是以上两种恐惧心理。成功的组织和管理者总是自觉、有意识地消除这些障碍，它们允许员工失败或出错。它们明确指出，任何员工都不会因为犯错误而遭到拒绝、抛弃或批评，也不会因此而受到报复的威胁。最优秀的管理者会创造出一个让员工感到无拘无束、自由发挥全部潜能的氛围。

全面质量管理之父爱德华·戴明（W.Edwards Deming）曾指出，他提出的建立高绩效组织的14条中，有一条就是要“驱除恐惧”。恐惧心理的消除，往往会改善员工的工作态度，提高其工作绩效。

在本书中，你将学到一系列实用的、得到实践检验的方法和技巧，你可将它们用来削弱员工对失败和拒绝的恐惧心理，鼓励员工进行更多的尝试，促使员工在为你工作时自我感觉良好。只有当员工自我感觉良好时，他们才会获得努力工作、追求成功的动力。

本书提出的每一个观点都是基于多年的研究和实践。有时候，仅仅运用其中一种观点就能让工作环境在一夜之间实现从平庸到卓越的转化。

关键因素

实现激励和最佳表现的关键因素只有一个：管理者与被管理者之间的关系。管理者和员工在接触或交流时体现出来的这种关系，是决定一个组织的绩效、效能、生产率、产出水平和盈利能力的关键因素。两者之间的联结点，无论是积极的，还是消极的，都决定着组织和个人在过去、现在和将来的表现。

如果老板和下属的接触是积极、正面的，那么个人的表现、生产率和产出都将达到最高水平。如果不管因为何种原因，管理者和被管理者之间的联结点都是消极的，那么个人的业绩水平和产出水平都会下降。与老板之间的消极关系会引发员工对失败、拒绝和反对的恐惧心理。

本书提出的所有观点都关注于改善管理者和员工之间的这种关系或联结点的质量。不管你处于管理阶梯的哪一级，你为此付出的所有努力都将改进你工作生涯的整体质量。

在开始讲述之前，还要指出最后一点。正如爱因斯坦所说：“若无移动，则无事发生。”同理，对人来说，无为则无获。除非你针对这些观点采取相应的行动，最好是尽快采取行动，否则它们将毫无价值可言。

高效的管理者都是真正的行动导向者。每当听到一个好的观点时，他们都会迅速采取行动，付诸实施。因此，在阅读本书的过程中，一旦你觉得有些东西有助于你激励员工，帮助他们取得更好的表现，就不要拖延，当天就立即付诸实践，结果必定会使你感到惊喜。

第1章　X要素

在20世纪40年代末和50年代初，欧洲的管理顾问就英国和德国的汽车制造厂进行过若干次比较研究。研究发现，效率最高的德国汽车制造厂和英国的汽车制造厂相比，产量比例高达4：1。刚开始的时候，英国研究人员把造成这种差异的原因归结为一个事实：德国的汽车厂都是第二次世界大战后重建的新厂，而大多数英国汽车厂都是老厂，用的仍然是20世纪30年代的旧机器。

为了验证这一理论，他们又对两国生产同一车型、拥有相同的工会工人、采用相同技术和相同材料的新制造厂进行了对比研究。研究发现，在两国管理最佳和管理最差的厂商之间，同样存在4：1的产量差异。

这种无法用物质条件或技术因素加以解释的生产率差异，被称为“X要素”。X要素现在被称为心理因素，该要素的发现引发了过去60年来席卷整个西方管理界的一场革命。

在19世纪30年代的大萧条以前，管理领域的任何进步几乎都来源于技术、科学和生产过程的进步。自第二次世界大战以来，大多数伟大的进步本质上都属于管理和心理方面的进步。为什么有的公司成功了，而其他公司失败了？为什么各行各业前20%的公司赚取了80%的利润？为什么最好的公司网罗了最有才华的人才？所有这一切，X要素最能说明问题。

通过研究决定绩效和生产率的心理因素，你可以大大提高作为管理者的效率，并大大增强你实现管理目标的能力。

控制中心

心理因素其实可以归结为很简单的一点：自我概念（self-concept）。自我概念的发现也许算得上20世纪和21世纪人类潜力开发方面最重要的突破。

自我概念指的是个人的信念结构或价值体系，它自幼儿时期就开始形成和发展，是一个人过去所有的情感、经历、决策、教育和人生阅历等的总和。自我概念决定着一个人的自我认识、自我感觉，决定着他如何看待自己与外部世界的关系。

自我概念好比居于个性和能力核心的控制中心。正是这个控制中心掌控着个人的表现、行为和结果（产出）。任何外在表现和行为的改变或改善都始于自我概念的变化，换言之，个人的外部世界的所有变化始于其内部世界的改变。

自我概念与工作表现

自我概念由以下三部分组成：自我理想、自我形象和自我尊重。下文将逐一介绍。

个人的自我理想（self-ideal）概略地描绘了他自己渴望成为什么样的人。自我理想由一个人在目标、梦想、希望、理想等方面的自我定位，以及自己将来可能的样子组成。

在工作中，个人的自我理想受到公司理念、公司内资深员工的模范作用，以及员工所处的公司文化等因素的影响。

自我概念的第二个组成部分是自我形象（self-image）。自我形象指的是，个人对别人如何看待自己所持有的看法。与认为自己（在别人看来）不是特别擅长本职工作的人相比，那些认为自己（在别人看来）受欢迎、有信心、有能力的人在工作中的表现往往更加出色。

别人平时如何对待你，会对你的自我形象产生很大的影响。如果别人认为你有价值、很重要、值得尊重的话，你就会以更积极的方式看待自己。其结果是，你的表现会更好，工作也会更有成效。

第三个组成部分是自我概念的核心之所在，即个人层面上的自我尊重（self-esteem）。可以把“自我尊重”定义为“你有多喜欢自己”。人的内心越是喜欢自己、尊重自己，其外在的表现就越好：为自己树立更高的目标，为工作设定更高的标准；喜欢自己的人会推己及人，更喜欢他人，更具有团队精神。

自我尊重堪称人性的“核反应堆堆芯”，它在很大程度上决定着个人发挥能量、挥洒激情、释放活力、彰显自信的程度。

创造高绩效组织的关键在于，消除抑制个人表现的、害怕失败、害怕拒绝的心理，借此来营造出一种有助于员工树立高度自尊感的组织氛围。管理者营造出一种积极、高度自尊的工作环境后，将改善员工绩效、降低矿工率、减少周转率、提高生产率并减少工作中的失误。

管理者的角色

为帮助每一位员工建立、强化积极的自我概念，管理者可以采取若干种办法。这些办法与下列七大激励因素有关。

（1）挑战。分配给员工的工作不能太轻松，要能使其产生紧张感。在工作中，受到的挑战越大，工作就会越投入，自我感觉也就越积极。

（2）自由。放弃对员工的密切监督，给予他们足够的自主权。自主、独立完成工作的自由度越大，员工的自我感觉就越好。

（3）控制。设定时间对工作表现进行定期的检查、反馈和讨论。员工得到反馈的规律性越强，自我感觉就越好，越重视自己的工作。

（4）尊重。当你向员工征求意见并在他们想要交谈时聆听他们的想法，他们会觉得自己比以前更受重视，会觉得自己的工作更有价值。认真仔细地听取他人的意见，即便作为管理者的你未能采取相应的行动，也表明了你对每位独一无二的员工的尊重。

（5）温暖。员工越是发现你喜欢和关爱除了组织员工身份以外的作为个体的他们，他们的表现就越好。像对待朋友和公司“大家庭”的成员那样对待你的员工，会增强他们的存在感、安全感，让他们觉得自己很重要。

（6）成功经历。获得自我尊重、建立自我概念的关键在于，分配给员工的工作能让他们在自己的经验和技能基础上成功完成。当他们完成一

项任务，并且私下里和公开都承认自己取得了一项成绩时，员工会感觉到自己属于“胜利者”。

（7）积极预期。积极预期或许是所有激励因素中最强大的一个。让员工感觉到上司认为自己人品好、能力强、有能力干好工作——没有什么比这更能促进自尊、改善绩效了。

成功的公司都是那些能营造出良好的氛围，让员工自我感觉良好的公司。自我概念对个人行为产生重要作用，认识到这一点是实现高效管理和有效激励的起点。

行为实践

（1）对待个体员工时养成这样一种习惯：要让他们感受到自己是有价值的、重要的、有头脑的、有能力的。抓住每一次和员工交流的机会，来培养他们的自尊和自信。

（2）不断让员工知道他们有多么优秀，你对他们的工作质量感到多么满意。当你满怀信心地期待员工高水平发挥时，他们鲜会让你失望。

第2章　选择合适的人

选择合适的员工是追求卓越管理的起点。作为管理者，大概有95%的成功来源于一开始就确定合适人选的能力。如果用错了人，那么无论你做什么，采用何种技术，付出何种努力，都不可能有大的作为。对管理者而言，几乎所有的问题都是因为选择了错误的员工，或者，选择了错误的接班人。

吉姆·柯林斯（Jim Collins）在其著作《从优秀到卓越》（Good to Great）中提到，从本质上讲，管理的首要任务就是“让合适的人上车，并且把他们安置在合适的位置上，然后让错误的人下车。”

当年李·艾柯卡（Lee Iacocca）应邀去拯救克莱斯勒公司的时候，该公司正濒临破产。艾柯卡在争取到3.5亿美元的担保贷款使克莱斯勒公司维持运营并直到它有所好转以后，便有条不紊地开始了公司高管的人事更替工作：在三年时间里，他替换掉了36个副总裁中的35个；在为克莱斯勒公司重新配备了来自美国及全球各地、技术背景深厚且经验丰富的汽车行业的高管后，才算完成这项工作。

通过把合适的人选放在合适的位置上，克莱斯勒公司打了一个漂亮的翻身仗，扭亏为盈。在不到三年的时间里，艾柯卡偿清了3.5亿美元的担保贷款，而且使克莱斯勒公司重新走上了无负债经营的道路。

对工作进行透彻的分析

一开始就雇用合适的员工，这是实现成功管理的关键之所在。首先要把工作考虑清楚，最好形成书面的东西。针对某项具体的工作，列出你心目中理想人选的所有特点和能力。首先，关注于你期望新员工来实现的那些具体的、可度量的结局和结果。

你期待的第二个因素是新员工为了实现特定工作所要求的结果而必须具备的基本技能。认真进行面试，以确保应聘者过去的工作经历体现出他能胜任适合该工作的技能。正如彼得·德鲁克所说：“过往表现是对未来行为的最好预测。”

最后，雇用员工时，既要考虑从事特定工作所需的技能，又要考虑应聘者的态度、个性和性格。确保新员工能游刃有余地适应本公司的企业文化，并很好地融入团队工作。如果你选择了具有正确态度和性格的人选，你就可以对他们进行培训和管理，以便他们出色地完成工作。

皆三法则

利用“皆三法则”（the law of three），你可以提升自己慧眼识英才、雇用好员工的能力。事实上，根据我与成千上万位企业高管和企业老板交流的经验，你的雇用成功率可以高达90%。该定律通过以下六个步骤发挥作用：

第一，针对一个工作岗位，至少要面试三个候选人。这种做法迫使你放慢节奏，去比较和对比不同求职者的才能和特征。

第二，对你中意的候选人进行三次不同时间的面试。请记住：应聘者在第一次面试时总是表现得非常出色，但此后，随着面纱被揭开，真实面目得以显现，这种印象会逐渐变差。

第三，对你中意的候选人进行三次不同地点的面试。出于某种原因，很多人具有我所说的“变色龙”特性。他们在你的办公室接受第一次面试时是一种表现，然后在不同的环境里接受面试的时候，似乎会有不同的表现和反应。

第四，任何给你留下深刻印象的候选人，需要再接受你团队里的至少三位其他成员的面试。在很多情况下，一个我认为非常理想的候选人会遭到其他团队成员的极力反对，事实证明，他们有充分的反对理由。

仔细核查推荐信

第五，至少核查候选人的三份推荐信。因为担心法律纠纷，大多数雇主只愿意向你提供候选人的就业日期。但是，为了搜集到有用的信息，你还有很多问题需要发问。当你打电话进行核查的时候，你可以先向推荐人描述一下你们给候选人提供的职位，比如说，“我们要让他从事××岗位，进行××活动，承担××责任”之类的话。这时，你可以就一些具体问题提问，比如：

（1）你能告诉我该候选人从事这样一份工作的优势和劣势吗？

（2）你能给我提供一些建议，帮助我做出更好的招聘决策吗？

（3）如果这个人向你提出求职申请，你还会再次雇用他吗？

如果推荐者不愿对该候选人做出评论，或者，没有回答问题（1）和问题（2），一定要提出问题（3），这是一个关键问题。如果得到的不是明确的“会”的回答，你就得非常谨慎地做出雇用决策。

最后一个建议，即第六步，联系推荐者以外的三位同事，从推荐人那里深入挖掘有用信息。也就是说，向已知的推荐人询问与候选人共事过的其他人的名字，这样就可以和他们进行沟通。如果你联系另外三个没有出现在候选人简历上的人，你所了解到的信息可能会让你感到惊讶。

很多高管向我透露：“皆三法则”显著提升了他们新招聘员工的质量和整个团队的工作效率。

斯旺公式

斯旺公式（SWAN formula）是一位名叫约翰·斯旺（John Swan）的招聘主管在多年前提出来的。这是一个很不错的缩略词，可以用来帮助你改善员工甄选的过程。它由四个字母组成：S、W、A、N。

S代表聪明（smart）。要雇用聪明人。如何辨别应聘者是否聪明呢？答案很简单：问题！聪明人往往比普通人更有好奇心、更善于提出问题。

W代表努力工作（work hard）。寻找那些愿意努力工作且以前有过长时间努力工作（包括晚上和周末）背景的人。

A代表雄心壮志（ambitious）。合适的候选人是那些想要不断前进、不断进步的人。有雄心壮志的人愿意并渴望接受额外的培训，他们一直在很努力地阅读、学习，并寻求个人成长和职业发展的机会。

N代表和蔼可亲（nice）。应聘者和蔼可亲，这是一个关键因素，这种品质对那些必须在公共场合或者与各种客户打交道的工作来说尤其重要。正如利昂娜·赫尔姆斯利（Leona Helmsley）曾经在她的连锁酒店广告中所说：“我们不招聘需要培训才变得和蔼可亲的员工，我们只雇用和蔼可亲的人。”

在最后的分析中，你为团队选择合适人选的能力是实现激励的关键。你不能招聘错误的员工，然后指望通过激励来使他们成为表现优秀的团队成员。更好的做法是：从一开始就进行仔细而艰难的甄选，从而聘用到合适的员工。

行为实践

（1）指出你目前的团队中最佳成员有哪些才能和品质。你如何确保未来招聘到更多这样的优秀人才？

（2）下次招聘的时候，记得全面运用本章所描述的“皆三法则”。从头至尾运用过一次以后，你还将多次使用。

第3章　入职伊始就委以重任

在一项长达30年的研究项目中，德勤会计师事务所对其数千名员工进行了研究，从最初的招聘过程开始，然后研究员工工作多年来的表现记录，试图找到对员工长期高水平表现最具预测性的因素。研究结果饶有趣味。

首先，研究发现，自我选择（self-selection）是预测入职后表现水平的重要因素。“自我选择”一词指的是可供不止一个雇主选择的员工（所做出的入职选择）。在与其他公司面谈后，这些员工毅然决然地回到德勤会计师事务所，说“我愿意在这里工作。”这些人考虑要在这样一家杰出的公司工作，显然绝非泛泛之辈。

换言之，他们已经自行做出决策：德勤就是他们可以为之奋斗的最佳公司，因此打定主意为德勤工作。即便多年以后，这些做出自我选择的员工依然比当初不甚热情的员工工作更出色，表现更优异。

让员工满负荷工作

研究人员发现的第二个因素是，高水平表现的员工从入职第一天起，就被管理者分配了大量甚至是超负荷的工作。这个因素也是本章的研究重点。

第1章谈到自我概念及其在决定成年人的人格和行为方面的决定性作用。正如自我概念形成于幼童时期，员工在工作上的表现和行为等方面的自我概念同样形成于与公司的第一次接触阶段。新员工会受到自己对公司的最初印象的影响。如果他们对工作的最初体验或印象是任务繁重、目标明确且责任重大的话，那么他们很快就会形成这样的看法：这就是我要从早到晚为之奋斗的地方。

看起来是这样的：在入职以后的职业发展阶段，与任务量逐渐加大的员工相比，那些从工作第一天起就被安排大量工作的员工工作起来更卖力，更关注自己的业绩和对公司的贡献。反过来说，德勤的研究人员发现，如果允许新员工有大量时间跟同事们见面，可以逐步开展工作的话，这些员工的工作节奏会比较缓慢，对公司的贡献较小，即使在入职10年后也是如此。

巧合的是，工作方面的头号激励是工作的挑战性（challenging），这也是每位员工的首要愿望。员工希望工作能让自己紧张起来，甚至希望要争分夺秒才能赶上工作的进度，进而干完工作。有趣的是，人们可能会抱怨“工作过多”，但追问之下，他们又会承认自己宁愿紧张忙碌，也不愿无聊乏味。

让新员工从一开始就成为工作强人。工作伊始，就给他们布置满负荷的工作，让他们只有全身心投入工作当中才能招架得住。尽量多给他们安排工作，并通过不断增加工作来扩大他们的责任范围。如果你一开始就让员工承担起一系列的工作和责任，并经常表达出你对他们完成工作的信心，他们就会打起精神、迎接挑战，从第一天起就成为你手下表现最佳的员工。

除了让工作具有一定的挑战性以外，还要让工作具有趣味性（interesting）。让员工时刻体会到工作的趣味性，是最能让他们感到开心的事情，他们会对工作充满渴望，愿意接受新思想和新体验。

让员工深入工作现场

与让员工满负荷工作同等重要的是，必须让新员工从入职第一天起就接受现场培训和支持。新员工具有所谓的“低工作成熟度”（low task-relevant maturity）。也就是说，不管员工过去拥有多少工作经验，在面对新工作的时候，都要重新格式化，因为他们对新工作的内容和方法都不是十分清楚。

因此，你应该精心呵护你的新员工，让他们在新工作的方方面面都获得循序渐进的引导和指导。“成败全凭员工自己”的观点已经被扫入商业史的故纸堆。即使以前这么做，但现在看来，这并不是让新员工顺利开展工作有效、明智的方式。

如果你本人没有时间，就把新员工分派给另一位管理者，由他来负责，确保新员工完全熟悉公司的运作模式，尤其是新工作的各项要求和工作方法。这种“伙伴制”（buddy system）是确保新员工带着自信心和归属感开始工作的最佳方式。

打下坚实的基础

如果员工刚开始工作时的节奏就很缓慢，他们会认为：这种节奏在公司里得到了认可，而且是可接受的。这样一来，以后就很难激励他们在工作中发挥出高水平。大局已定，基础没打牢，这位员工很可能在未来数月、数年里一直低水平发挥。

请记住，第2章讲到的斯旺公式中的第二个字母表示的是“努力工作”。尽你所能确保员工在从入职到离职的整个工作期间都努力工作。如此造就出来的员工最愿意接受你的激励，从而在未来的工作中有更好的表现。

行为实践

（1）当你面试潜在员工的时候，留意并等待他们表达出愿意与你共事、为公司工作的强烈愿望。绝不要雇用那些需要劝诱或说服才愿意接受工作的人。

（2）从现在开始，每次雇用新员工的时候，都要从他们入职第一天起就给他们分配一系列的工作。同时，还要精心呵护新员工，教他们如何开展工作，帮助他们成长为工作勤奋、有价值的团队成员。如果作为管理者的你没有时间提供现场培训和支持，就得把这项工作分配给别人。

第4章　明确表达预期

激励的关键在于，让员工感觉自己很棒。让员工感觉自己很棒的一个方法是让他们感觉自己是成功者。人人都愿意享受“成功的感觉”，都希望感觉自己有能力、成功且受人尊重。

在某种比赛或竞争中，如何才能获胜？答案很简单：率先冲过终点线。

在工作中，如何才能成功？答案是：完成一项目标明确、要求具体的工作。任务完成是体力、热情和积极自尊的源泉，这是一条重要的工作法则。

在一项调查中，让员工描述自己曾做过的最好的工作，最普遍的一个答案是：“我对老板要我做的工作内容一清二楚。”

当问到曾做过哪些最糟糕的工作时，他们总是说：“我从来就不知道老板期待我做什么。”

每当你明确表达出自己的预期的时候，你都让员工完成一项明确且具体的任务并产生成功感成为可能。当你含混不清地表达预期或者根本没有表达任何预期的时候，你便剥夺了员工体验“成功的感觉”的能力。

获得成功的五大因素

要冲过终点线，并且在工作中感觉自己像成功者，需要具备以下五大因素：

（1）清晰的目的和目标，这些目的和目标是经过讨论并得到认可的。

（2）确切的量化标准，从而让员工知道成功是可以得到量化和确认的。

（3）明确的截止日期和子截止日期，即员工必须切实按时、按预算、按既定质量标准完成工作。

（4）成功经历，即员工必须实际上按时、按预算、按既定的质量标准完成工作。

（5）认可和奖励，即员工必须因为成功完成任务而得到上司的赏识和认可，这与运动员获胜后观众欢呼很像。另外，只要条件允许，就应该把精神奖励和物质奖励结合起来实施。

你或许曾听说过这样一个说法："没有人能够击中一个看都看不见的目标。"要让你的员工感觉像获胜者，他们必须具有清晰的目标。目的和目标越明确，实现起来越容易。实现的目标越多，员工获胜的感觉就越强烈。获胜的感觉越强烈，员工对待工作的自尊心和愉悦感就越强。

包括我自己在内的很多管理者都犯过这样的错误：因为时间紧迫而仓

促布置任务，没有花时间去讨论工作，并确保员工完全明确自己要完成的任务。到后来，等到员工没有完成工作，或者完成得不好，或者不是按照你的想法去完成的时候，你往往会指责员工能力不足，但大多数情况下，错在管理者自身。

界定优秀表现

员工需要知晓完成一项特定工作的优秀表现体现在哪些方面。在向员工布置任务之前，先问问自己：“如果这项工作完成得很好，结果会怎么样？我该如何描述他干得很好？”

在分派工作的时候，对员工说如果这项工作完成得很好，就应该在既定时间内完成，而且应该达到一定的质量标准。

接下来，一定要检查你所期待的工作结果，工作分派得越重要，管理者定期甚至每天都监督、检查工作进度就越重要。

如果你不是简简单单地把任务分派出去，似乎都要忘了这码事，而是制订出定期监管的制度，那么你的员工就会明白这项任务很重要。对工作进度进行定期检查是一种持不断表明这项工作和做这项工作的人这两者的重要性的方式。事实上，定期检查工作树立了员工的个人价值感，增强了员工的自尊。

作为管理者，最重要的一项责任在于，确保每一个下属确切知道自己要做什么工作、各项工作的重要性排序、成功完成任务的标准以及确切的完工期限。当你向员工提供这些素材时，你便是在向他们提供他们完成工作并获得成功感觉所需的原材料。

界定期望这件事，只有管理者本人才能做。如果你不对如何才叫干好一项工作做出界定，如果你不是经常做出这种界定，而且界定得不清楚，那么你就无法让员工享受到“工作的乐趣”。对于员工要做的工作内容和完

成期限阐述得不清楚是造成工作上的时间浪费，并对工作本身普遍缺乏满意度的主要原因。

行为实践

（1）下次你在分派任务时，花几分钟时间和员工把要做的工作、衡量工作完成质量的标准以及完工期限等问题讨论清楚，确保员工了解并赞同工作目的和目标。

（2）一旦已经就一项任务进行了讨论并取得了一致，让员工用自己的话向你做出反馈，以确保你说的话和员工听后的理解是一致的。即便是在最简单的任务分派中也会出现种种误解，刚开始的时候，你也许会对此感到吃惊。

第5章　实行参与式管理

参与式管理（participative management）是建立员工对任务的参与度、敬业度、忠诚度和归属感的重要工具。员工对高质量工作的承诺会直接关系到他们一开始在设定目标和标准时的参与程度。

苏格拉底曾经说过："我们只有通过交谈才学点东西。"在讨论和激励二者之间，存在着一对一的直接关系。如果你想要你的员工受到激励，把工作干好，享受更高程度的自尊和自信，那么他们需要得到与上司就手头的工作展开经常性讨论的机会。

要让参与式管理取得神奇的效果，管理层必须对管理过程真正做出承诺。你需要认识到让员工参与进来很重要这一点。你必须认为你的员工有权参与到所做的工作、所制订的标准以及完成任务的方式等问题的决策当中。

表现优异的两个预测因素

心理学家已经发现，成年人在工作中表现优异的两个最重要的预测因素包括：来自父母的积极预期和民主的家庭氛围。

如我们所说，成年人不过是更善于找借口的孩子，因此，预测年轻人表现优异的两大因素与决定高绩效工作环境的两大因素是相同的：积极的预期和民主的氛围。

最富有成效的工作团队具有民主氛围，上司和员工携手工作，人人都参与其中并对要做的工作进行讨论。

你和你的员工见面得越频繁，员工的参与感和自尊心就越强烈。可以再次用到的一个最佳的类比是家庭。对家庭成员来说，经常性的交流意味着相聚在餐桌旁，推心置腹，打打闹闹，其乐融融。如果你不经常花时间和家人相聚于餐桌，而且当你们不在一起的时候也不经常进行交流，那么你家庭的成员关系很快就会开始恶化。在工作中，也是如此。

建立团队的五大关键

要建立高绩效团队，需要具备不可或缺的五大因素：

（1）共同的目的和目标。团队要经常见面，以讨论团队的目标、需要完成的工作、完工期限以及相关的质量标准。

（2）共同的价值观和指导原则。团队成员针对合作方式、共同的价值观展开讨论并形成一致意见，比如守时、担责、互助、合作以及信守承诺，等等。

（3）共同的行动计划。每位团队成员都清楚地知道在完成一项较大的工作中，各自要做的工作和应做出的贡献，所有团队成员都要承诺按时、按质、按量地完成自己负责的那部分工作。

（4）行动领袖。管理者或团队领袖应该明白自己的职责之所在，即确保每位下属具备圆满完成工作所需的任何条件。管理者的工作在于，消除团队成员在按时完成工作过程中遇到的各种阻碍或障碍。

（5）定期检查和反馈。团队成员定期会面，研究“进展如何”这个问题。这些积极的互动和公开的讨论旨在提高团队的能力，以获得更多更好的工作结果。

在参与式管理中，管理者相当于教练或工作伙伴。管理者的工作是要告诉下属如何开展工作，给予他们指导和鼓励。在参与式管理的会议上管理者分派任务，讨论进行中的工作，并确保每位员工了解他人正在做的工

作。员工可以就任何问题展开讨论。

只有在能够向团队经常性地发表自己的意见和观点的情况下，员工才会真正参与到任何任务中并为之感到兴奋。针对工作、要完成的任务和最佳的完成方法等开展的讨论越多，你让每位员工产生出来的对工作的承诺、忠诚和热情就越多。

让员工知情

根据GreatPlacetoWork.com网站上每年进行更新的调查表和评估表，在所有激励因素中，最强大的激励因素之一是“感觉知情”。快乐的员工报告说他们觉得对自己的工作和身边正在发生的事情完全知情。他们觉得自己好比一个大家庭里受到尊敬的成员，参与到实现整个公司的各项目标之中。

管理顾问用以衡量公司或部门里的氛围的一个方法是，观察员工在描述自己、自己的工作和公司的时候所使用的代词的类型。

在最好的组织里，他们在员工描述自己的工作时听到的词语是“我和我的”，在描述公司的时候用的代词是“我们和我们的”。在不太完美的组织里，员工用“他们、它们和公司”来指代组织，仿佛该组织与个体员工是割裂开来的。

主人翁意识（sense of ownership）是对员工构成高度激励的最重要因素之一。起初，公司和管理者具有主人翁精神，他们负责设定目标、完成任务。对员工来说，他们不过是帮助你这位上司来完成任务的参与者。

培养主人翁意识

不过，你与员工接触（讨论需要完成的工作和最佳的工作方式）得越多，员工对工作的主人翁意识就越强，最终会把这件工作视为自己的事。当这种主人翁意识完成转变以后，员工按时干好工作的上进心和决心都会增强，因为这时候，工作已经自然延伸而成为员工自身的一部分了。工作属于他们自己，成了自己的财产。工作能否圆满完成，体现了员工个人能力的高低。

当员工完成一件属于他们自己的工作的时候，他们会得到更多的满足。他们会找到成功的感觉。他们的自尊心会增强，甚至会渴望承担起他们可以从中产生同样的积极感觉的其他工作。

让你的每一位员工都产生这种主人翁的感觉，这对于建立一个高绩效的工作团队来说，绝对是不可或缺的。

行为实践

（1）花点时间主动让员工参与到他们的工作当中，具体方式包括分享经验，讨论问题，鼓励每一位员工和你一起决定完成工作、实现目标的最佳方式。

（2）寻找各种途径培养员工对工作的主人翁意识，具体方式包括提问、鼓励和倾听。员工越是可以和你讨论工作，就越能投入到工作当中，越能顺利完成工作。

第6章　激励四要素

在每个组织里，都存在四种激励要素和第7章将要讨论的3R，它们共同决定着或积极或消极的员工激励水平。幸运的是，所有这些要素都可以朝着积极的方向发生转变——这种转变往往是由新任领导在接替原来的领导之后所带来的，因为原领导的管理方式并没能让员工发挥出最大潜能。

激励的基本要素

我们首先来讨论激励的四大要素，它们是任何组织里激励任何人的基本要素。这四大要素包括：①领导风格；②奖励制度；③组织氛围；④工作结构。

领导风格

这是决定员工对公司的感觉如何以及自己受到多大激励的关键要素。经常是这样：仅仅撤换领导就改变了公司的心理氛围，进而改变组织里的员工的整体表现。

合适的领导风格取决于组织目标、公司员工和公司的外部环境。在斯旺团队或消防局，合适的领导风格会更直接、更独裁，负责人快速地告诉员工去做什么，几乎不考虑员工的个人感受。这种风格也可以在创业型组织里发现，这类企业中有很多都在为生存而奋斗。然而，在大多数情况下，传统的自上而下的领导风格不再适合今天的员工，他们希望的是，能够说出自己的想法，领导愿意倾听他们的意见，能对他们的工作方式产生明显的影响。

萝卜白菜，各有所爱。第二种领导风格是合作型的。有一个人可能负责一个部门，但与其他人在同一层次上履行职能，而且与其同事在知识和技能上处于同一水平。在这种类型的组织里，员工因其知识、技能和工作能力而受到尊重。

已经得到确认的其他领导风格包括：命令型、推销型、说服型和参与

型。哪种领导风格是否合适取决于员工是新员工还是经验丰富的员工，取决于完成任务的时间是充裕还是紧迫。有时候，要求管理者在不同的情况下，针对不同的员工，采取不用的领导风格。

奖励结构

每个组织都有特定类型的奖励结构，通常因人而异、因部门而异。

正如迈克·勒巴夫（Michael Leboeuf）在其著作The Greatest Management Principle in the World中所说：“只要有奖励，工作就能完成。”如果你希望组织里什么行为出现得更多，就增加对这种行为的奖励。如果你希望组织里某种活动减少，就减少对这种活动的奖励，或者加大对这种行为的惩罚和反对力度。员工会对激励做出反应。

对公司来说，确定其盈利性最高的产品和服务，然后提高销售人员销售这些产品和服务时的佣金比例，但同时对盈利性较低的商品维持较低的佣金比例，这是相当普遍的做法。销售员以及管理者会对实施特定行为或实现特定目标的经济奖励做出极快的反应。

组织氛围

你的公司是个“伟大的工作场所”吗？组织氛围是由管理层刻意营造出来并保持的。它主要由组织框架内各层级人员之间相处的方式构成。

托马斯J.沃森（Thomas J.Watson）创办IBM公司的时候，列出了该公司的三大核心价值观。这些价值观（尊重个人、追求卓越、服务顾客）决定了IBM的未来，最终使之成为世界上最大、最受尊敬的计算机公司。

“尊重个人”的原则在该公司国内、国际的各个层面上都得到了坚决执行。不管是在公司里还是在公司外，你几乎可以犯任何错误，但有一个除外：你不能轻视、贬低或者侮辱别人。对待别人，尤其是下属，态度恶劣，将成为被解雇的理由，不管你在IBM工作了多长时间。

作为重视组织氛围这个要素的结果，员工不仅在刚开始进入IBM公司的时候就要展开激烈的竞争，而且凡是在IBM工作过的人，都是任何行业、任何公司里最开心、最具生产率和创造力的优秀员工。

工作结构

有些工作本质上就具有激励效果，要求员工发挥创造力、想象力和具备充沛的精力。那些要求与其他人进行沟通、协商和互动而取得合作才能迅速完成的工作，那些能让个人发挥出全部体力的工作，才会令人兴奋，让人觉得具有挑战性。通常情况下，它们也是报酬很高的工作。

然而，大量的工作必须做到标准化、常规化，而且为了实现完工效率和成本效率，需要工作变得单调些。很难激励那些成天在生产线上工作的工厂工人，为了确保最高的生产率水平，他们的工作受到严格的监控和监管。

优秀的组织总是试图去构建工作，从而使工作的性质和负责该工作的员工的天性相吻合，让工作尽量变得快乐、有趣。

领导者能产生立竿见影的效果

奖励结构、组织氛围和工作结构都可以得到改变，但改变起来通常很缓慢，任何问题都必须进行仔细且详尽的考虑。不过，组织的领导风格是一个可以快速得到改变的因素，几乎可以在一夜之间就在这方面完成重大改变。

有一家工厂，其管理者的政治意识非常强，他们更为关心的是自己的报酬和特权，而不是工人的士气。工厂士气低下，生产率水平很低，产品缺陷率却很高，工厂濒临被总公司关闭的边缘。

总公司没有关闭这家工厂，而是派去了一位新的总经理，完全撤掉了现有的管理层。上任第一天，当第一班工人赶来上早班，把车停在没有铺砌的停车场，淌过泥水走向工厂入口的时候，这位总经理已经等候在那里了。当整班员工都到齐了的时候，这位新来的经理进行自我介绍，然后当着大家的面，走到工厂大门旁边的过去专门为管理层上班而预留的车位。助手递给他一桶油漆后，这位总经理沿着墙壁，把预留车位的原管理者的名字全部涂抹掉。他对员工说："从今往后，谁先到工厂，谁就用最好的停车位。"

不到6个月，这家工厂的生产达到历史最高峰，成为全公司在国内最有生产力、最盈利的工厂。一位领导者，如果发挥出强大的激励能力，而且为组织制订出明确清晰、令人激动的愿景，他就可以成为组织变革和转型的激励力量。即使其他方面没有发生任何改变，也能做到这一点。

行为实践

（1）回顾一下你的组织里的组织氛围：尊重个人这一价值观是否一致得到强化？直接与你的员工交流，或者要求你的经理向其下属传达组织的零容忍政策：不得以任何方式不尊重任何员工。

（2）与员工交谈，问问他们是否觉得他们的工作富有挑战性和趣味性。针对如何让他们的工作少一点平淡、多一点激情的问题，请他们发表意见，出出主意。

第7章　激励的3R

和第6章所讲的激励四要素一样，在每个组织或企业里，都可以发现激励3R，它们对员工的工作热情和敬业精神有极大的影响。激励3R指的是：奖励（reward）、认同（recognition）和强化（reinforcement）。

奖励

既然奖励可以激励和刺激员工，因而奖励必须以业绩为基础。具体而言，奖励必须以成功完成某些活动为基础，这些活动有利于帮助组织并推动组织朝着实现生产率和利润率的目标前进。

其他任何事情——资历、教育程度、政治关系等都不应该得到奖励，只应该对业绩进行奖励。奖励结构要发挥作用，帮公司取得成功，唯一的途径是要直接与对组织整体有所帮助的业绩挂钩。

快速增长的组织总是以业绩为基础，在这样的组织里，取得进步的唯一途径是把工作干得出色，与所有同事相处得愉快，并帮助组织不断发展。

在有些组织里，成功的关键是“玩弄权术”。员工的加薪、升职都以他们在谋求升迁的过程中影响和操纵他人的能力为基础。在这样的组织里，人们关注的焦点不再是追求业绩，而是玩弄权术。

权术导向型组织往往是那些已经达到市场主导地位的公司。因为它们已经在市场主导地位上盈利了很长一段时间，业绩已经不再是首要的考虑因素，权术主宰了一切。在与业绩导向型的组织的竞争中，这类组织几乎不可避免地要败下阵来。

奖励的两种类型

奖励有两种类型：有形奖励和无形奖励，前者包括金钱、假期和物

质。

把金钱作为奖励的最佳方式是，直接与完成任务或实现目标的条件挂钩，拿出一定数额的钱作为奖金。有些公司犯下的错误是，因员工实现了一定的业绩指标就对其长期加薪，结果不管这位员工是否能多次实现这一业绩，公司都陷入得支付较高报酬的困境。发放专门的、非连续的奖金，效果通常会更好。

无形奖励可以是那些在年度庆功会上颁发给表现杰出者的奖品、徽章或奖状之类的东西。无形奖励可以采取进修的形式，让员工和公司都受益；或者采取休假的形式，但前提是休假不会降低员工的生产率和业绩，不会让公司发生任何重大经济损失。

公开尤其是在别人面前的表扬和嘉奖是一种很好的无形奖励，能长期提升士气，实现激励，并持续改善业绩。它属于“精神”奖励，花不了多少钱，好处却很多。

认同

当员工把一件工作干得很出色时，管理者就应该对他们表示认同。在工作上，最大的激励因素之一就是因付出比别人多一点且工作干得漂亮而得到认可。另一方面，最大的抱怨之一就是员工工作非常努力，且工作完成得很出色，老板却不把他们所取得的成绩当回事。

每当员工做了任何一件出彩的事（哪怕只是一次很好的尝试），远远超出工作的要求，管理者都应该让这位员工获得私下的和公开的认同。有这样一条规则：什么得到认同，什么就会再次发生。

强化

在所有激励技巧中，这是最强大的。你表扬、赞成、认可和强化的任何事情，都会得到重复，而且是经常性的重复。当你告诉员工你对他的所作所为非常欣赏，以此来强化某种行为的时候，会让员工自我感觉特别好。其结果是，他们会继续寻找新的机会来重复同一种行为，以便刺激你的强化。如果你不表扬和强化员工的出色工作与积极行为，你很可能会让员工在工作方面的努力程度下降。

许多管理者认为，员工工作干得好，只要支付薪水就足够了。但是，普通人并不这么看。每当员工尽心尽力，争取圆满完成工作的时候，他们都会认为来自上司的认同和强化是他们理应得到的奖赏。

激励员工取得双重惊叹级业绩

我的一家客户公司提出了四级业绩制，它不仅决定工作和晋升，而且决定年终奖。正如我在前文所述，奖金是对业绩进行货币奖励的最佳方式。在这家公司里，业绩的四个层级包括：普通级业绩、优秀级业绩、惊叹级业绩和双重惊叹级业绩。

“普通级”业绩意味着员工的工作在年底的时候处于危险之中。“优秀级”业绩被认为是保住工作、有望晋升的最低标准。

如果员工的业绩超过要求，而且在大家看来工作干得非常出色，那么他也就达到了第三级：惊叹级。

最高级别的业绩被称为“双重惊叹级”。由于这是一家创业型组织，组织里最佳表现者的业绩有机会远远超过不同领域里的基本要求。当员工的业绩远远超过预期，其业绩就达到了双重惊叹级的标准。

业绩达到优秀级的员工拿到的年终奖占其年收入的10%~20%，惊叹级的高达50%，而双重惊叹级的则占其年收入的50%~100%。

通过奖励和认同，这家公司鼓励、激励员工实现出色的业绩。结果，这家公司一直被评为其所在行业增长最快、最盈利的公司之一。

激励的3R可以帮助你制订出本公司的业绩标准。请记住：对管理者和组织而言，对什么进行奖励，什么就会出现得更多。这意味着，你可以根据你一直在奖励、认同和强化的内容来快速引导、决定员工的行为和表现。

行为实践

（1）想一想，你可以采取哪些具体的办法来按照你的期望对员工的行为和表现进行奖励、认同和强化，找到你每天进行其中之一或更多的途径。

（2）单独或集体问问你的员工，对于业绩奖励，他们最看重的是什么。员工经常会确切地告诉你为了激发每位员工的最佳表现你更需要做些什么。

第8章 实行价值观管理

每个人都希望遵从自己的内心去生活。一个人存在的核心意义和生命主轴就是深植于内心的信念及价值观。价值观决定一个人的人格和个性。价值观决定一个人有所为，有所不为。优秀的人最突出的一个品质就是他们非常清楚自己的价值观，而且在任何情况下都不会对自己的价值观做出妥协。

只有内在的价值观和外部的环境完全融合，人才会真正感到愉悦。只有当你的行为和你所信奉的原则相吻合的时候，你才能够把你的才能发挥到极致。如若不然，当你的所作所为（活动、行为）和你内心真正信奉的东西相违背，你就会感到紧张和压力。最优秀的公司能够认识到，如果公司的价值观和员工个人的价值观相抵触，那么你就没有办法激励他们为组织卖力。

人格结构

想象一下，你的人格就像一个标靶，由若干个同心圆构成，最内环是你的核心价值观。由内及外，你的核心价值观决定了你对自己和外部现实世界所秉持的信念。你对外部世界的认识总是经过你的信念过滤的，当然你的信念可能是客观公正的，也可能是有失偏颇的，或者是有自我局限的，抑或是开放包容的。

换一种说法，你所看到的世界并不是世界的本来面目，而是经过你自己修饰过的。哈佛大学的威廉·詹姆斯（William James）曾说过："信念创造事实。"

你人格标靶上的第三环是你的期望。正如价值观决定信念，你的信念也决定了你对自己、对别人、对世界的期望。你的期望往往能够变成自我应验的预言。你对别人的期望往往能够对他们的行为产生意想不到的影响，尤其是对你的孩子、你的配偶或者你的员工。你对自己的期望，无论是正面的还是负面的，都会在很大程度上决定你的所作所为。

态度决定个性

你的价值观、信念和期望进而决定着你的态度和为人处世的方式。如果你拥有良好的价值观、积极的信念和确信的期望，那么你将以积极的、乐观的态度对待自己和周围的世界。

第五个同心圆是你的行为。它们是由你的价值观、信念、期望和态度共同决定的。

行动决定一切

一个人的言语、希望、愿望或打算并不能代表他的内心世界。只有他的行为，尤其是压力之下不得不在两种行为、两种冲突的价值观之间做出选择的情况下所采取的行为才能说明问题。

为什么这种价值观讨论如此重要？其原因在于，你的价值观几乎是你DNA的一部分，它们是你深层意识里的基因密码。价值观决定着你的态度和行为，在一生当中都很少发生改变。

最好的公司和最好的管理者都通过价值观来进行管理。他们非常清楚公司员工的价值观以及这些价值观如何体现在员工的行动和行为当中。在招聘新员工的时候，他们既看重能力，又看重性格——对特定价值观的信奉和坚守。

如果组织所代表和奉行的价值观就是自己所笃信的价值观，那么员工工作起来会感到格外舒心。价值观决定一切。

我有一家客户公司，起初是因为一个想法而创立的，后来成为全国性的大公司，这家公司的成功之路始于让老员工坐下来定下了五条价值观，这些价值观成了未来规范组织里所有员工行为的依据。

他们随后明确规定了如何在所有的业务活动和个人活动中践行这些价值观。从此以后，每当必须做出任何决策的时候，他们就拿出这五条价值观，分析它们将如何得到体现，还会讨论决策是否完全符合这些指导性的原则。

在与这家公司进行业务往来并参加其年会的过程中，我因这家公司的数百位员工积极、自信、外向的精神风貌惊讶不已。他们开心、热情，而且完全投身于公司的发展。

幸运500强

当肯·布兰佳（Ken Blanchard）和诺曼·文森特·皮尔（Norman Vincent Peale）在其合著的The Power of Ethical Management一书中阐述“幸运500强”概念的时候，他们发现，从一直维持的较高生产率水平的角度看，各个行业中前20%的公司都具有一个共同的特点：制订了所有员工都知晓并信奉的清晰、书面的价值观。

同行业里的其他公司都声称也制订了价值观。不过，这些价值观要么没有落实到书面，要么鲜有员工知道。至于如何利用这些价值观来指导与公司内外的人打交道的行为，知道的员工就更少了。

意义和目的至关重要

人内心当中最深层次的需求，也是一个人的人格当中最核心的部分，就是对生活和工作中意义和目的的追求。在你的公司里，意义和目的能回答这个问题：“为什么我们首先做我们要做的事情？”当你面试一位新员工的时候，一定要在工作的意义及其对他人的影响两方面对工作进行界定和描述：你的公司的产品和服务对你的顾客的生活及工作有何价值？你的产品和服务将如何改变、改善、改造他人的生活？

意义和目的总是产生于个人的价值结构。正因如此，对于作为管理者的你来说，不断传达出公司的价值观和你个人信奉的价值观是非常重要的。诸如品质、正直、友好、服务、尊重个人、个人成长和自尊以及社会责任等价值观都是引发、刺激、激励和激发员工的因素。

当员工感觉到他们正在做的工作有着更高尚的目的，他们的高质量工作正在改善他人的生活的时候，他们就会受到激励，去发挥出最好的水平。

行为实践

（1）列出你在经营和决策时所依赖的3~5个最为重要的价值观。和他人讨论这些价值观并确保所有人都了解它们的内容。

（2）从以下两个方面界定你的工作：该工作对你有何意义，满足你何种目的；你的产品和服务对你的顾客有何价值。这是你当初投身于此行

业的真正初衷。

第9章　实行目标管理

目标管理（management by objectives）是职场中最有效、最可靠的激励机制之一。这种管理手段最早出现在彼得·德鲁克的《成果管理》（Managing for Results）一书中。该管理实践具体是指把一项工作整体分配给某一个可以胜任的员工，允许该员工在规定的时间期限和财务预算范围内自主选择完成工作的方式。

目标管理的四个步骤

目标管理过程可以分为以下四个步骤：

（1）就计划实现的目标和完成的任务跟员工达成明确的一致。这一步要求你跟员工明确工作目标，但对实现目标的过程不做硬性规定。目标管理过程需要员工的积极参与，就既定的工作跟员工达成完全的一致之前彼此必须进行充分的讨论。

（2）跟员工讨论实现目标或者完成工作的各种可能方式、方法。根据自身的经验，你可以提出自己的想法，就完成任务的最佳途径给员工提出你的意见和建议。

（3）明确业绩评估手段和评估标准。作为经理，你必须明确告诉员工你会如何评估此项任务，向员工描述你所采用的评估标准以确保此项任务在既定的时间安排和财务预算内完成。

（4）跟员工约定，定期听取工作进展汇报，获得工作反馈。目标管理只适用于那些能够胜任的员工，那些已经证明有能力完成任务、基本甚至完全不要监督的员工。如果你拥有这样的员工，你就可以把完成任务的责任百分之百地交付给他。

赋予自主权和自由

自主权和自由是职场中两种有效的激励机制，二者并行不悖。人都希望鹤立鸡群，在重要的事情上独当一面。人都有自我表现的欲望，不希望被埋没在群体中。同时，人都希望拥有绝对的自由，按照自己的方式和时间安排去做事。

自由和责任也相辅相成。你给予员工更多的工作自由，他们就愿意承担更多的责任，按照既定的标准、既定的时间完成任务。

他们一旦证明了自己胜任某一项工作、拥有必要的能力，并且愿意独立承担该项工作，你就可以给他们最大限度的自由，任由他们自己去开展工作，你只需偶尔检查一下工作进展。

对于一个有能力的管理者来说，目标管理在节省时间方面是一种卓有成效的管理方式。能够独立开展工作、不需要你的参与或者直接监督的员工越多，你越是拥有更多的自由去专注那些只有你才能够处理的事务。目标管理是培养员工独立工作能力、提升他们自我价值认同感和自信心的一种有效手段。在一些重要的工作上员工如果能够自由地按照自己的方式开展工作、完成工作，他们不仅会表现出更大的创造力、更大的积极性，他们的自我价值认同感也会得到相应的提升。当他们完成任务的时候，他们会感觉到自己是胜利者。

不要事必躬亲

你之所以成为管理者，下属之所以向你负责，是因为你很可能已经证明了自己具备做现在已经下放给其他人的很多工作的能力。

不过，正是因为你已经证明了做某项工作的能力，所以你会经常发现，尽管你已经把这项工作安排给了他人，自己也会不经意地参与那项工作。管理者经常犯的一个主要错误就是，尽管他们已经被提拔到了新的岗位，他们还是经常回去做那些自己以前做过的工作，而这些工作本来是应该下放给自己的员工的，自己应该抽出身去承担在新的岗位上必须承担的特殊责任。

作为管理者，你可能经常会事必躬亲。你已经把工作安排给了某个人，但在他工作时你会不断地插手。你会不断地指指点点、发号施令，要他改变事先约定的工作方式。如果在执行你的善意的指示时出了问题，他就会止步不前，等着你给他另谋良策。

面对这种情况，我的应对很简单。当员工们带着在工作中出现的问题或者困难找到我时，我会问他们："你认为我们应该怎么办？"我要求他们认真思考一下出现的问题，然后拿出解决问题、克服困难的意见。过后，员工们总是会带着解决问题或者克服困难的意见重新找到我。这时我总是会说："好主意。"

接下来，我会鼓励他们继续用他们的新想法来解决目前的问题，或者，我也会补充一点建议以使他们自己的想法在工作中得到更好的实施。

不过，我会刻意避免妨碍他们自主工作，影响他们完成工作的自主性。

一旦有员工证明了他自己在某个特定领域的能力，你就可以开始实行目标管理了。你的目标是尽可能地让员工进行自主决策，采取自主行动，从而把自己解放出来，有更多的时间去做更有价值的工作。通过目标管理，可以大大改善其他员工，也包括自己的绩效、生产率和产出水平。通过增加工作的挑战性和趣味性，赋予员工完成工作的完全自主性，你对团队成员便实现了高水平的激励。

行为实践

（1）审视一下你手头上的那些占据你大量时间的工作，想一想哪些工作可以安排给别人。这样做不仅可以提高他们的自信心和工作能力，还可以为自己释放出更多的时间。

（2）把我在本章所提的建议做一份备忘录，它会在你给别人安排一份独立工作的时候派上用场。随着你在目标管理方面能力的增强，别人也会在你那里得到更大的自主权和自由，同时你自己也会得到更大的自由。

第10章　采用例外管理

作为一名管理者，你的目标是使在员工体内休眠的另外50%的能力得以发挥。实现这一目标，你要激励员工积极主动地发挥他们的能力极限，而不要被动地逼迫。请记住，你不可能做到从外部去激励人。你只能为他们营造一种刺激他们从内部自我激励的环境，让他们能够多做工作、做好工作。

例外管理（management by exception，MBE）是一种极其有效、使用普遍的管理工具。它是一种能量强大的业绩激励机制，因为它能够提升员工的自信心和工作能力。例外管理也能够大大地提高你的工作效率，使得你作为管理者的技能得到极大的提高。

放手让他们去干吧

当你把一项独立的工作明确地交代给别人之后，接下来你要做的就是例外管理。就工作任务、业绩评估以及完成任务的期限，你和他要经过充分的讨论并达成一致。如有必要，你可以按照事先约定好的时间对他的工作进展进行定期检查。然后你就可以放手了，把工作完全交给他，除非他的工作跟约定的标准出现了偏差，或者出现了其他意想不到的差错。

只有在工作中出现偏差的时候，员工才有必要向你汇报。如果一切进展顺利，工作如期进行，他就没有必要向你汇报。如果你没有从他那里得到任何信息，你就大可以相信工作在如期进行中。

比如，如果你们确定的具体的周销售目标是1000（单位），负责该项目的人只有在销量低于这个指标的时候，才有必要回来向你汇报。除此之外，该销售人员根本没有必要向你汇报。他拥有绝对的自主权和自由，以他自己的方式开展工作。

在例外管理过程中，你也可以偶尔去检查一下工作的进展。但是，跟目标管理一样，你一定要打消插手的念头。你给他们按自己的方式工作的自由和责任越多，他们越是积极、主动。

跟目标管理一样，例外管理也会为你节省大量的时间。你不必为使工作如期进行而经常地监督、管控，这样你就会有更多的时间做其他的工作。也正是因为这样，员工每完成一项任务，他都会产生一种自豪感和满足感，因为他可以说：“这是我自己做的。”

一名优秀的管理者就是要不断地为员工创造条件，让他们感觉到自己能够独当一面，尽量不用指导和监督。进而，他们会觉得自己是胜利者。他们的心态也因此会变得更积极，他们会更有幸福感。他们会更有动力、更有热情去做更多的工作、完成更多的任务。子曰：“君子成人之美。”一个优秀的领导者能够做到让完成工作的人说：“这是我们自己做的。”例外管理就是这样一种管理工具，它能够让你实现上面提到的种种管理目标。当然，跟目标管理一样，例外管理也是最适用于那些已经证明了自己的能力的人。只要你的员工证明了具备做好工作的能力，你就可以实施例外管理。

满足两个基本需求

在职场上，个人有两个基本需求，满足了这两个需求，人就能够将自己的能力发挥到极致。第一种需求是“自主需求”——作为个人，每个人都希望自己的成就得到认可、受到尊重，因自己的表现而在群体中脱颖而出。这是一种“我与众不同”的需求。

职场人士的第二种需求是“依赖需求”。人们都希望自己属于范围更大的群体。心理学家亚伯拉罕·马斯洛把它称为“归属需求”。在职场上，这是一种被集体认可、被接受，成为团队一部分的需求。好的组织和好的管理者就是要营造这样的氛围，让身处其中的员工感觉自己有自主权，感觉自己的重要性。同时，他们的“依赖感”也能够得到满足，让他们感觉自己是团队或者更大组织的一部分。优秀组织的奖励机制不仅要奖励个人的自主业绩，还要奖励团队业绩。

目标管理和例外管理这两种管理方法可以满足员工对自主权的基本需求，激励他们创造出最大的业绩。

行为实践

（1）不失时机地对员工实施例外管理。任务安排完毕，告诉你的员工只要工作如期进行，就不必向你汇报。

（2）不管出于何种原因，只要工作中出现意外，使得工作进度得以拖延，你一定要鼓励他们回来向你寻求帮助和指导。

第11章　应用帕累托原理

作为管理者，最重要的一在激励员工发挥最佳水平方面，你最重要的职责之一就是要让他们专注于开始并完成他们最重要的任务。重要任务的完成是员工精力充沛、保持热情以及获得高度自尊的主要源泉。

沃伦·巴菲特，这位在全球第三富有的人曾经和全球首富比尔·盖茨及其父亲共进晚餐，他们讨论了成功的必要因素。几乎同时，他们一致认为“专注、专注、专注”是取得巨大成就的关键，在商业上尤其如此。

当具有天赋的员工忙于重要的任务，并一件接一件地完成这些任务的时候，这对他们的激励是显而易见的。而当员工无意中发现自己做的都是一些低价值工作，几乎不具备什么内在的激励价值，甚至即便他们完成这些工作后，也觉得“不值得”去做这些事的时候，就出现了去激励。

80/20法则

帕累托原理（又称为80/20法则）是意大利经济学家维尔弗雷多·帕累托（Vilfredo Pareto）于1895年发现的。经过多年的研究，他得出结论：社会是由两类人组成的，他把这两类人区分为“至关重要的少数”（上层的20%）和“微不足道的多数”（底层的80%）。帕累托发现，在每一个社会里，上层20%的人和家庭控制着80%或80%以上的财富。底层80%的人仅控制了20%的财富。

100多年来，80/20法则已经被应用于人类活动的各个领域，似乎适用于几乎所有的商业活动：20%的客户为你贡献了80%的销售额和利润；20%的产品或服务占据了80%的销售活动；20%的员工将贡献80%的销售额和80%的收益。

帕累托原理也可应用于关注重要任务的问题。相应地，你的20%的活动将在所有活动的价值（即你想得到的全部结果）中占到80%。这意味着，如果你把一天之内要完成的10件事情列成一个表，其中两项的价值将超过其他各项的总和。

皆三法则

在我与企业老板、管理层和大大小小的公司的员工共事的过程中，我发现了一条几乎完全适用于工作活动的“皆三法则”。该法则认为，如果你把一周或一月之内要做的所有事情（对普通员工来说，可能就是二三十件事）列出一个表，你会发现，就你所要做的全部工作的总价值而言，仅仅其中三项就占到了90%。

在这种情况下，工作方面最重要的词语是“贡献”。在工作时间内尽可能为企业做出最大贡献，这是企业各个层次上的每位员工的责任。仅仅三项活动就占到员工贡献的90%。

如何找出这三项任务或活动呢？方法很简单：问三个“神奇的问题”。

确定什么是你最有价值的活动

第一个问题是：“如果你一整天只做一件事，哪一项活动对企业或组织的贡献最大？”

如果你仔细察看一下你在一个星期或一个月内的事务清单，最重要的任务很可能会突然出现在你面前。如果你对什么是你最重要的任务感到怀疑，就立即把它找出来，向你的上司咨询建议，问问你的同事，问问你自己。你确切地知道什么是你最有价值、最重要的事情，这是绝对必要的。

接下来，你第二次提出这个问题，但方式稍有不同：“如果我一天之内只能做两件事，那么第二有价值的事情是什么？”经过片刻的思考，你

的回答通常会变得清晰起来。此后，再问一次这个问题："如果我一天之内只能做三件事，那么贡献排在第三的事情是什么？"

一旦你确认好你的"三件大事"后，就该下定决心，集中精力和时间来完成这三件事：从早晨做的第一件做到晚上的最后一件。

有关最大贡献的法则是：少做事，但做更重要的事，而且要多做这样的事，把每件事都做得更好。

向他人传授皆三法则

作为管理者你能做的最有价值的事情之一是：让你的员工坐下来，帮助他们确定他们的三项首要任务或工作责任。召开会议，让每个人都针对别人的首先工作责任进行讨论。在商界，"同伴压力"算得上一种强大的激励因素。当每位员工都知道别人要做哪些事情，其重要性如何排序的时候，在组织内部，自然会产生一种要忙于自己最重要的任务的压力。毕竟，每位员工都能轻而易举地看出其他团队成员是否真正在做那些最重要的事情（那些帮助团队和企业发展的事情）。

再谈80/20法则

为了让员工在工作方面得到最大激励、取得最大成就，你必须确保你的员工在从事那些能带来80%的贡献的、20%的活动。不断向你的员工重复和强调这一法则。为员工的工作制订出清晰的重要性排序，从而让员工总是在做那些最能体现出其时间利用价值的重要工作。

作为管理者，你的一项工作是教会你的员工始终对工作进行分析，在头脑中利用帕累托原理和皆三法则来进行重要性排序。请记住，员工只有在从事并完成有价值的任务（那些让企业发生改变，且在对工作做出重要贡献的时候会受到认可和尊重的任务）时，才会感觉良好，获得激励。

避免分散注意力

如今，在工作方面表现优异的最大敌人是分散注意力。员工处处都受到很多分散注意力因素的影响：新邮件通知、手机来电、短信，特别是那些在生活和工作上受到打扰的其他人，也会干扰到其他员工。

你的任务是，让公司最重要、最昂贵的资产——人力资源发挥出最好的水平。你应该不断向你的员工重申和强调一点：做最有价值的工作，严格要求自己，按时、按预算完成工作任务。

行为实践

（1）把你在一个月内要做的所有事情列出一份清单，然后自行提出那三个神奇的问题。你应该对一天、一周或一个月里要做的最重要的三件事做到心中有数、一清二楚。

（2）把你的员工召集起来，让每个人都带来一份活动清单。逐一帮助他们确定能为公司做出大贡献的、最重要的三件事。从今往后，鼓励员工先着手并完成最重要的任务，再去做其他事情。

第12章　做员工的指导老师

在我组织的研讨班上，我经常会用一个不太好回答的问题来开场："你最有价值的金融资产是什么？"

待员工们思考片刻后，我会告诉他们："你们最有价值的金融资产是赚钱能力。你发挥出这种能力且取得结果后，会有人向你支付报酬。"

在公司的所有资产中，只能对员工实现价值增值，所有资产和资源都会渐渐损耗、贬值。花时间去培养员工，实际上是在增加他们的价值（为公司盈利和做贡献的能力），同时也增加了他们为公司所做工作的价值。

作为管理者，极为重要的一项任务是指导并训练你的员工如何完成工作，以及如何更加出色地完成工作。作为员工的老师，你要让他们觉得自身更有价值，更有能力为公司不断做出重要的贡献，这同样是一个强大的激励手段。

教育是你的职责所在

在我刚成为管理者后，我为各种岗位聘用过员工。员工们常来找我，就如何完成一项任务向我请求指导。那些任务在我看来要么非常简单，要么我认为他们本应知道该如何去做。员工们的不断打扰总是让我恼火不已。

后来有一天，我忽然领悟到：教育员工不是什么小问题，也不会分散我在工作上的注意力。相反，它是我职责里的重要组成部分。我之所以成为管理者，是因为我熟知这些任务，因而我可以集中精力去做更复杂、更重要的工作。员工们在我的带领下工作，是因为他们还不知道该如何完成那些任务，但是他们可以学会。

甚至连MBA也需要指导

几年前我聘用了一位刚毕业的MBA。他为人积极、真诚，还参加过马拉松比赛。显然他不惧怕艰巨的工作，而且组织纪律性良好。

他入职后的第二天，我把他叫进办公室，让他把公司正在跟进的一个房地产项目的预估方案整理出来。他点头答应，回到办公室忙碌起来。几天后，我问他进展如何。他抬起头，面带愁容地看着我说：“说实话，我不知道预估方案是什么。”

对我来说，预估方案是对某项工程或投资的可行性进行简要的评估。首先要明确从这项工程里面可以获得的收益，然后扣除获得这些收益所要支出的费用，最后得出利润额。之后，要先将利润额分配到全部工程的成本里，以便确定预期收益率。基于上述的预期收益率，进行保守计算，就可以确定，这项工程与其他投资机会相比较是否是个有利的投资。预估方案是所有商业筹划的基础。

可是此刻，这位MBA对于如何整理出一份某项业务的预估方案或财务报表却束手无策。我曾经想当然地认为他接受过这方面的训练，并且有能力完成这个任务，但是我错了。

绝不要假定员工对工作了如指掌

不要想当然地认为你的员工知道如何完成艰巨复杂的工作。如果他们知道的话，他们可能就不会在你手下工作了。相反，你有责任确定他们的知识和经验水平。如果他们在某一方面有所欠缺，要么你亲自培训他们，要么请公司以外的研讨班或讲习班为你的员工提供必要的培训。

花一些时间去指导员工，回答他们的问题，做出反馈。你的重要职责之一就是要指导和培养下一代管理者。同时，教会他人完成你业已掌握的任务，你就可以从那些事情上面解放出来，不必事必躬亲了。

行为实践

（1）确定某些现在只有你可以完成的重要任务，然后找出你能够教会他们完成这些任务的员工，这样，这些任务就成为他们工作的一部分，而不再是你的了。

（2）花一些时间询问你的员工，为了能为公司做出更有价值的贡献，他们希望学会哪些特别的技能。寻找一切机会去指导、培训你的员工，使他们有能力为公司取得更好的业绩。

第13章　持续培训和持续教育

激励员工的关键是营造一个让他们心情舒畅的工作环境。员工心情越舒畅，他们的工作就会越出色，与人合作就会越协调，他们就越有创造性，工作环境就会越积极。

厄尔·南丁格尔（Earl Nightingale）曾写道：“幸福就是逐步实现有价值的目标或理想。”

只要员工们相信他们自己在不断成长，变得越来越好，朝着他们所能到达的最好目标迈进，那么他们就能体会到幸福和激励。要让员工产生这样的感受，作为管理者，你只能不间断地对他们进行培训、指导，让他们获得发展，除此之外，别无他法。坚持学习是高效率、强动力、高热情和多奉献的关键。如果员工们不知道怎样完成工作，他们的自尊心就会受挫，这就是说教育是你的职责之所在（如第12章所述）。不过，本章的主题不仅有关雇员学会他们所需的、正确完成工作的技能，而是有关你的雇员不断学习新领域里的新知识，不断提高他们的知识和技能水平，为将来个人成长和职业发展开辟道路。

正确的问题

有些管理者质疑培训员工的主张，他们问道："我们培训了员工，可他们跳槽了怎么办？"这是个错误的问题。正确的问法是："如果不培训员工，他们留了下来，会怎样？"

像IMB或AT&T这样的大公司都会热情地、有计划地对员工进行培训。IMB的员工在正式工作前要接受数月培训，工作以后，每年还要参加40~80小时的附加培训。这是继续受聘的最低要求。员工对待培训的态度非常严肃认真。

最好的公司每年花费数以亿计的美元培训员工，因为他们知道恰当的培训会得到惊人的高回报。据Human Resource Executive Magazine的统计，对员工在关键技能方面进行适当的培训，在随后的几年中，公司至少会得到10倍、20倍甚至是30倍于培训成本的收益。公司用于培训员工的每分钱都会得到惊人的回报。

员工的成本最高

除去已售商品的成本，普通企业运营成本中的85%用于支付工资和福利，其余15%用于支付房租和水电费。即使把生产成本包含在内，普通企业也要将毛利润的65%用于员工工资（月薪、周薪等），以及其他相关费用。

美国培训与发展协会的研究表明，普通公司用于员工培训的费用大约占其毛利润的1%或不足1%，却希望员工为其创造利润。相同的研究还表明，各行业中利润率高居前20%的公司的员工培训费是其销售毛利润的3%，甚至还多。而那些培训费占到其销售毛利润多达5%或10%、长期对员工进行培训的公司，在其行业中的增长率和利润率最高。

在高度竞争的汽车零部件市场，美国德纳汽车公司因每周抽出一天的时间培训员工而为人所熟知。这家公司对员工进行必要的基本技能方面的培训，从而使他们能够以良好的状态工作。与那些让员工一周工作5天，只肯拿出少量时间或根本没有时间用于培训的公司相比，德纳公司的业绩和销售状况一直远远优于其竞争者。

培训和激励

公司持之以恒的培训与发展，与员工体验到的个人成长和自尊增强的感受之间有着直接的联系。每当员工领悟了新的信息，发现更多的潜力被释放出来，他们的自尊就会加强。他们的自我形象也得到了提升，他们会更加开心、更加积极。

管理层的职责之一是为每个员工制订出一个培训计划。与这位员工商谈确定他所需的技能，作为其现有技能的补充，这样可以使其为公司的经营不断做出更有价值的贡献。

如果你任职于一家大公司，你可以为员工安排内部培训。如果你的公司规模较小，那么会有很多优秀的培训机构与你接洽，为你的员工和企业提供量身打造的特别培训。有时，一个培训项目能彻底改变一个部门，甚至是整个机构。

自身和职业的不断成长是员工最值得依靠的激励因素，这能够促使他们获得更强的能力，创造更出色的业绩。员工培训是营造有吸引力的企业氛围必不可少的一个环节。

企业培训创造竞争优势

一位高级主管曾跟我说："与竞争者相比，我们唯一的竞争优势是拥有更强的学习能力和更快的应用新理念的能力。"

正如一支顶级运动队有适当的、严格的和长期的训练一样，一家顶尖的公司也应如此。规则是："你只有更加优秀，生活才会更加美好。"

同样，只有管理者不断进步，员工才会进步；只有全体人员的进步，公司才会更好地发展。正如篮球教练帕特·莱利所写道的那样："如果你不进步，就会退步。"鉴于现今各个行业的变化速度之惊人，竞争之激烈，如果你的员工和公司不进步，没有竞争力，那么你们将远远落后于那些为员工进行培训的公司，因为它们让员工达到了更高的水平。

持之以恒的员工培训和能力开发并不是一个可有可无的选择，它是一个具有强制性的举措，能够令你在现在和未来的市场中生存下来。

行为实践

（1）单独询问你的员工来确定通过培训和能力开发，他们需要掌握或提升哪些技能，以便做出更有价值的贡献。然后，为每位员工提供开发那种技能所需的时间和费用。

（2）给你自己选择一种有助于更好完成工作的技能。制订一份培训计划表，包括阅读、收听录音资料、参加研讨会和讲习班，在工作中运用你的新技能。你会为员工起到激励和启发的表率作用，促使他们提高技

能。

第14章　坚持零缺陷原则

企业的成功中，足足有90%是由该企业生产优质产品或服务的能力决定的。在哈佛大学进行的、涉及数百家公司的营销战略对利润的影响（PIMS）研究表明，企业生产的产品或提供的服务其品质认知度与该企业的利润率有着直接的联系。

最盈利的公司（那些能对产品收取最高价格且能获得最高利润率的公司）总是那些在市场上被认为在其商业活动领域内提供最优质的产品或服务的公司。

个人的情况也与此类似。如果你希望员工有动力成为成功者，你必须营造一个鼓励他们成功的环境。在职场中成功，很大程度上意味着出色的工作品质，并且你的工作要被认可。

质量无价

菲利浦·克劳士比（Philip Crosby）在他的质量学院以及他所写的Quality is Free一书中，是这样为“质量”下定义的：“质量是指你把产品或服务销售给顾客后，它们能实现你承诺的那些功能，而且会一直保持下去。产品的质量评价取决于一个百分率，即你的产品持续提供所承诺的服务的次数的百分率。”

最高级别的质量评价称作“零缺陷”。这种评价意味着你把产品或服务销售给顾客后，它们总能实现你承诺的那些功能。同样，个人也会得到某种个人品质评级。如果员工总能百分之百出色地完成工作，假以时日，他们也会赢得“零缺陷”的评价。

利用零缺陷原则，你可以鼓励大家集中精力完成高质量的工作，生产高质量的产品，提供高质量的服务。如果你是公司领导，你应当在全公司范围内建立一个追求卓越的机制。你应该使员工每时每刻都在思考如何出色地完成工作。

设定高质量的标准

通过提出“零缺陷”的概念，你设定了一个百分之百的高质量标准。这意味着工作中不能出现任何差错和缺陷。你可以通过每个员工高质量的工作取得很大的业绩。每当你看到员工高质量的工作，你都要感谢、奖励、认可他们，并要强化员工高质量工作的意识。

据说为非常苛刻的老板工作的员工，会竭尽全力。老板为整个公司设

定了一个基调。这就是为什么老板对于质量追求尽善尽美的态度为公司里的其他人设定了一个标准。

退还不合格品

有一个与时任美国国务卿亨利·基辛格有关的故事。他要求下属做一份有关国内某重要事件的报告。那位下属递交报告后，基辛格说他看后会在第二天和这位下属讨论一下。

第二天，下属来见基辛格。基辛格把报告退还给他，说报告不够好，建议他如果稍微花些功夫去润色、修改，那份报告会好得多。那位下属拿回报告，用了两三天时间修改。

他把报告再次递交后，基辛格“又通宵审阅”。第二天，基辛格又把报告退还回去，并对那位下属说，报告还不够尽善尽美。他还要再努力地修改，这份报告必须质量上乘。那位下属又拿回报告，又写了两三天。

最后，他带着报告来见基辛格。这一次，下属说这是他能写出的最好的一份报告了，没有什么地方可以改进了。他还说，如果基辛格对现在的这份报告还不满意，他真没法写得更好了。

听闻此言，基辛格答道：“好吧，如果你确信没有改进的余地了，那我就读一读。这是我第一次看这份报告。”

树立好榜样

除了在工作中按照高质量的标准严格要求每位员工外，你自己必须树

立高质量工作的榜样。你要起到表率作用，你是员工的榜样。你出色的工作（明显“远远超出普通工作量”的努力的结果）给那些为你工作以及与你共事的人树立了一个标准。

一个人出色地完成了工作，受到认可、奖励和赏识，那么他会觉得自己是个成功者。然而，如果没有人为他们树立高品质的标准，并督促他们达到那个标准的话，很少有人能把工作做得出类拔萃。“零缺陷”是一个极佳的追求目标。

高品质工作的价值

回到我们先前对于价值观的讨论（见第8章），向员工阐明企业的生存和成功有赖于他们的工作质量，这一点非常重要。鼓励他们每次都要尽力做好工作。即使像写信、写电子邮件、制作广告文案这一类小事，也要尽力做好，因为点滴小事，有可能意义深远。需要强调发自公司的信函必须字字准确、经过认真校对和编辑，做到毫无差错，这样的举措为优秀树立了标准，这个标准应该渗透到全公司，并且要贯彻始终。

在为客户提供建议、填写采购或销售订单时，准确、严谨和完善是必不可少的。当人们从一家公司收到无论何种形式的书面信函时，他们会立刻对该公司进行评判，包括其产品、服务和员工，这种评判是基于通信往来的准确性和无差错性。

你的员工如果在某方面做得十分出色，你要大加赞赏。记住，你从认可、奖励、强化员工的表现中，可以获得更多的东西。当你不断提醒员工出色地、高质量地完成工作的重要性时，你就为他们树立了一个理想，越来越多的人会为之而奋斗。当员工们为实现更高品质工作这一理想而奋斗时，他们的自我形象会改进，自尊心会增强。他们甚至更有动力把工作做得更好。

行为实践

（1）为面向消费者的每次任务、每种产品或服务设定卓越表现的标准，确保每位员工确切了解这些标准。

（2）你要在每个方面，通过自身所做的高品质工作来树立榜样，在最为重要的事情上面要不断努力获得更好的业绩。

第15章　引入质量小组和质量团队

一切工作都是由团队协作完成的。团队管理者的能力体现了整个团队的能力。团队合作得越协调、越高效，生产产品的数量和质量就越高；管理者在众人眼中，尤其在上级领导眼中就越优秀。

质量控制循环体系是由W.爱德华兹·戴明在20世纪六七十年代开发的一套日式管理技巧。他帮助日本成为全球认可的高品质产品的领导者。通过将员工纳入质量控制循环体系和质量管理团队，你鼓励并激励他们为提高产品质量承担更大的责任。

然而，只有从高级管理层获得清晰、明确的支持，质量管理团队和质量控制循环体系才能有效运作。如果欲使其成为激励员工的巧妙手段或措施，管理者必须明确：对公司未来的销售额和利润率来说，每一个质量计划是极其重要的行为。

团队成员只限员工

质量管理团队由管理层组建，但只由员工组成。每支团队由级别、身份相同的员工组成，他们选出本团队的负责人。团队成员的任务是在工作时间每周集中一次，讨论改进工作质量的方式，以及在其职责范围内如何开展经营业务。

管理者应鼓励这些团队在工作时间定期见面，提出有针对性的问题或难点，找出具体的、实际的解决方案。不同的质量管理团队还应进行跨部门的沟通，共同探讨如何提高产品质量、如何处理订单、库存，以及其他影响客户和公司声誉等方面的事宜。

美国鲍德里奇国家质量奖是与在日本能够获得的最高奖励——戴明高品质奖分量相当的奖项。这一奖项由美国总统里根设立，是以时任美国商务部长马尔科姆·鲍德里奇的名字命名的。

每年，美国的公司都努力争取获得鲍德里奇国家质量奖。要想得到评委的考核，这些公司必须填写一份五六十页的调查问卷，涉及企业当前运营的各个细节。评审委员会通常由曾获该奖项的公司的资深主管组成，如果评委们对这份调查问卷满意的话，参选公司就要接受严格的质量审核。

通过绩效评估进行管理

多年来，鲍德里奇国家质量奖一直采用“通过绩效评估进行管理”的做法。公司的每项活动都被分解成数字，然后与以前和现行绩效进行仔细评估和比较，也与同行业其他公司的绩效进行评估和比较。这样做的目的是通过细致管控这些数字来持续提升另外某些数字，而另外的这些数字表明了某一特别领域经营活动的质量。

当员工明确了解需要改进的目标数字后，他们就会激发出内在的动力去找到更好、更快、更容易、更有创造性的方法，把各个方面的工作都做得更加出色。通过组建质量管理团队以及质量控制循环体系，并集中精力去持续改进和提高，管理层形成了一种追求优秀业绩的内在压力，这对于在此过程中涉及的相关人员既有激励作用，也有疏导作用。

在最优秀的公司里，每个级别的每个人都是某个质量管理团队的一员。任何影响销售、利润率和客户满意度的经营活动，都会一直受到研究和仔细检查，同时寻找途径把工作做得越来越好。

一旦质量管理团队碰面，提出了改善质量的主张或建议，该团队的负责人就会将建议形成书面报告递交给管理层。

重温X要素

当团队成员为提高工作质量而绞尽脑汁想方设法时，他们会觉得自身更有价值、更加重要，因此，在日后更有动力把工作做得更加出色。

记住那个X要素。经理和公司行政主管对待他们的方式会极大地影响员工的自我形象。他们如果受到公司领导的尊敬，他们就会更加积极地看待自己，于是工作起来就会更加尽心尽力。加入质量管理团队或质量控制循环系统，可以清楚地表明公司看重员工的贡献。当员工知道公司倾听并尊重他们的意见时，他们就会更加认真地对待工作和工作质量。

质量管理团队同时也是有效的激励因素，因为它们满足了人类的两个基本需求（见第10章）：与他人的友好关系以及自主性需求。人既需要自主性，又需要与他人的友好关系；我们会受到独立意识的激励，也会因为是某个团队的一员而精神饱满、勇气倍增。尽管从性质上说，质量管理团队只是对公司运营起到建议作用，但员工却具有了自主性，他们定期会面，商讨改善产品质量和服务的新方法、新举措。质量管理团队和质量控制循环体系的成员在享有“只限员工参与的团队”的自由外，也会感受到参与集体活动对自身的激励。

行为实践

（1）在业务范围内选择某个对客户满意度有影响的方面，组建一支质量管理团队，提出建议来改善企业的经营业绩。

（2）在企业经营的所有重要领域里设定明确的质量标准，在这些领域里实行长效的、无限期的改进措施。

第16章　定期进行头脑风暴

头脑风暴是任何组织发挥创造性思维、进行激励的最快捷的方式之一。作为管理者，你可以利用这种最重要的工具来解决问题、克服障碍、实现商业目标、建立起强大且有奉献精神的团队。

头脑风暴的过程是由一位名叫亚力克斯·奥斯本（Alex Osborn）的广告公司经理于1946年率先描绘出来的。这个过程经过多年来的发展和完善，现在经常应用于所有快速发展的竞争性组织。如果现在你想利用头脑风暴法来推动你的公司前进，那么开始实施起来相当容易。

头脑风暴的目的是要释放出组织内所有员工的创造力。你总是会对其结果感到惊喜。有时候，实施头脑风暴后，那些并不是特别外向或善谈的员工会提出不可思议的点子，它们可能对你的公司的经营产生深刻的影响。

一次头脑风暴练习

若干年前，IBM公司请我在全美范围内进行一系列的解决问题、进行决策的研讨会，第二年我就做了这件事。在这次为期一天的研讨会上，有一项练习就是讲授头脑风暴的过程。研讨会学员坐在圆桌旁，每桌坐六七个人，然后我向他们布置相互合作完成的练习。

在这次头脑风暴的练习中，学员们必须尽可能多地提出点子来解决具体的问题。在当时的情形下，问题是一家砖厂过量生产了数千块砖，在当前市场上卖不出去。这家砖厂正在寻找砖除了砌墙以外的用途。学员们在20分钟的时间里尽可能地想出最多的方案。各桌之间得相互竞争，争取拿出最多的点子或答案来。

各桌都安排一个人负责随时把大家提出的想法记录下来。职位和职称相同的学员被安排在同一桌。有些桌子全都是管理者或行政人员，没有其他人，其他桌子则全是专业技术人员。我记得，有张桌子上坐着7位秘书，全都是女性。

数量与质量

为给IBM公司举办研讨会，我走遍了全美国。在这次头脑风暴练习中，每桌平均提出的答案是70～80个。但是在这场特别的研讨会上，秘书桌就如何处理砖供过于求的问题提出了200多个点子。她们在20分钟内提出了那么多的想法，以至于不得不安排其中的三个人来记录那些方案。事实证明，与全是高级管理者或其他行政人员的桌相比，她们这个秘书桌的创造力要强得多。

这说明，绝不要低估你手下的员工的创造力。某一个员工所提出的想法或洞见就可以改变贵公司的发展方向，前提是你要不断发掘这位员工的创造力。

头脑风暴过程的七个组成部分

（1）选择最优的团队规模。进行头脑风暴的理想团队规模是4～7个人。少于4人，则不能产生足够多的想法；多于7人，则没法让每个人都获得绞尽脑汁提点子的机会。

（2）选择一位桌长和一位记录员。桌长的工作是让头脑风暴进行下去，确保每个人都得到机会献计献策，确保不让某个人主导谈话。记录员的工作是一提出新点子就赶紧记录下来。

（3）为头脑风暴环节制订具体的时间期限。建议把时间限定在15～45分钟，准时开始，准时结束。当人们受到时间限制的时候，他们往往能更加迅速地集中精力，贡献出更好、更多的点子。

（4）设定一个要求得到实际解答的、具体的问题或困难。“我们如何才能增加客户反应的次数”这个问题就比问“我们如何才能让客户更开心”要好得多。问题越具体，答案就越有价值。

（5）关注于点子的数量而不是质量。把头脑风暴变成一场比赛或竞赛，在规定时间内尽可能多、尽可能快地提出点子。

（6）不做任何评判。集中精力产生点子，仅此而已。在头脑风暴期间，不要嘲讽，不要评论，也不要评价任何观点。鼓励异想天开、幽默滑稽，鼓励跳脱窠臼，进行另类思考。借鉴他人提出的点子，在此基础上进行增补；结合各种点子，产生出更多的点子。在头脑风暴会议上，如果参与者不发笑、不开心，那么一定是出了什么问题。

（7）收集所有观点，后期进行评价。这样做确保不掺杂自己的对错判断，也能够避免重视自己的观点而轻视别人的观点。

头脑风暴的作用方式

一旦每桌针对某个具体的问题给出了50~80个答案的时候，就停止头脑风暴，稍事休息。休息过后，让每桌的记录员把本桌提出的点子传递给旁边桌的桌长。该桌长随后组织本桌成员讨论这些观点并逐一做出质量评价。

在这种情况下，由于所讨论的问题都不是由本桌人提出来的，因而不存在自我卷入的问题。在头脑风暴结束的时候，各桌把大家一致认同的最佳观点提交给整个团队。

我曾在参加头脑风暴的人数达到8人甚至更多的情况下运用过这种形式。你可以把参与者分成两组或多组，然后让每组评价别的组提出的观点。

头脑风暴的好处

头脑风暴的好处不胜枚举。头脑风暴有助于增强员工的参与度、承诺度、忠诚度和各桌成员的热情。参与头脑风暴会议能激发并释放出员工的创造才能。因为要求员工参与其中并贡献出自己的点子，头脑风暴还有助于建立员工的自尊。

利用头脑风暴，你可以为企业或团队营造更好的氛围。当员工一起参与头脑风暴活动的时候，会帮助他们加深友谊，促进交流。最重要的好处是你将得到许许多多的好点子，有时候还能得到一些改变企业发展方向的点子。在我的亲身经历中，头脑风暴练习产生了一系列帮助企业提高销售额和利润率的绝妙点子。

定期召开头脑风暴会议是管理者的首要职责。如果你目前没有这么做，便是忽略了一个极其强大的管理工具，造成了最宝贵的公司资源（人才）的浪费。

如果你定期召开头脑风暴会议，比如一周一次，你将会惊喜地发现，普通员工也能提出那么多帮助你更好地完成工作、经营公司的好点子来。

行为实践

（1）今天就做到：按照本章介绍的流程召开一次头脑风暴会议。在纸上写出指导意见，让每位员工都确切地知道要做什么、怎么做。

（2）从今天开始，每当你在业务上遇到什么问题或困难时，就要迅

速组建起团队进行15～45分钟的头脑风暴，集中大家的精力和智慧，尽可能多地想出解决问题的点子来。你或许会对会议的结果感到惊讶。

第17章　成为良师益友

闯荡商海，没有人是单枪匹马的。对每一个成功者来说，今天之所以取得成功，都是他在整个职业生涯中曾经遇到过的那些人的思想、投入、智慧和指导共同作用的结果。有时候，这种指导作用是直接的：一对一的私人会面，旨在帮助他找到有待改善的领域，并在那个领域里落实新思想、实行新技能。

有时候，指导作用是间接的。与拥有更多智慧、更多经验的资深员工一起工作，通过观察那些人如何完成工作、如何履行职责来学习，都可以发挥这种指导的作用。我个人曾经遇到过的最好的良师益友是一位从未指导过我的高级管理者。相反，他让我列席他们的那些讨论重大问题、做出重要决策的会议。我通过观察他的行动而学到的东西至今仍让我受益匪浅。

表现出积极的兴趣

在工作中，最强大的一个激励因素是你要对你的员工的职业生涯表现出积极的兴趣。因为你很忙，很可能没有足够的时间坐下来和下层员工进行长时间的谈话。但是，你可以在几分钟的短暂时间里成为他们的导师：花点时间给他们一点指导，为他们指点正确的方向。

如果你对于担当导师的态度是严肃认真的，那么花点时间挑选出公司里的一两位员工，然后成为他们的引路人、朋友、教练和顾问吧。他们可以是你的下属，也可以与你同级，甚至可以来自其他部门。作为高级管理者，你的一项重要职能就是指导年轻有为、雄心勃勃的年轻人，帮助他们，带领他们在职场上阔步前进。

有关指导的美妙之处在于，来自受人尊敬的资深人士的注意会帮助员工建立自尊和自信。接受指导的员工会感觉自己很重要、很有价值，从而能更加专心致志地投入工作当中，为公司的发展做出更大的奉献。来自资深人士的关注，是员工个人取得进步、表现优秀的重要激励因素。

给予注意就是赋予价值

一条基本规则是：每当我们对某人给予注意的时候，我们就是对这个人赋予价值，在帮助他提升自尊，让他觉得自己比以前更加重要了。当你通过对其生活和前途表现出积极兴趣的方式来对下属员工赋予这种价值的时候，他们会对你更加忠诚，从而把工作干得更出色。

如今，很多成功的管理者不断报告说：正是因为有其他管理者对他们的进步感兴趣才让他们的生活和事业焕然一新。这同样适用于你。

可以把有多少人说是你造就了今天的他作为管理者的你是否获得成功的最佳标志之一。很多资深管理者发现，跟踪多年来指导过的员工的前进足迹，让他们在生活中得到了最大的满足。

指导过程中的关键考虑因素

然而，指导并不像选择下属员工，然后向他们提供常规性的职业建议那么简单。第一个考虑因素始终是适合性或化学作用。要让指导者与被指导者的关系发挥作用，两个人必须放松下来，相互感觉舒服。

过去我挑选过导师，但初次见面时我便觉得两人不合拍，对方和我相互不甚融洽，我们都逐渐认识到无法培养出指导者与被指导者的关系来。

过去，也有人选我做他们的导师。有些情况下，我为他们做过几个月甚至几年的导师。但在其他情况下，经过初次见面，我们之间显然没法建立和谐的关系，因而导师关系也便无从谈起。

不要心急

如果你想找一位比你高明的人开始一段指导关系的话，从邀请他一起喝杯咖啡开始，向他解释你会非常感激他偶尔对你的职业生涯提供帮助和指导。如果这位导师乐于接受你的这个想法，你俩之间就具有适合性。一定要确保的是，别让他感觉挤不出时间来指导你，每次指导的时间不要超过10分钟。

和导师见面的时候，把你想要讨论的问题、关注焦点或观察结论整理成一个表格。当导师向你推荐阅读书目、培训课程，要立即针对这些推荐意见采取行动。向你的导师汇报你做过的事情和学到的东西。你需要向导师强化的是：花点时间和你在一起在将来算得上一笔很好的投资。

指导学员

当你成为导师的时候，向学员解释实现有效指导的一般规则和指导方针。让学员带着有关问题或关注焦点的书面清单来见你。把你们的会面限定在10分钟以内，如果你时间充裕的话，可以延长见面时间。见面前制订出具体的开始时间和结束时间，见面要准时，并按照商定的时间结束见面。

帕金森第一定律指出：“工作会自动膨胀，直至占满所有可用的时间。”如果你分配给指导见面会的时间是10～15分钟，而且学员也对此知情，那么你会惊喜地发现：在如此短的时间里，你就可以解决问题清单上的所有问题，速度真是快。

既当导师又当学员，可以大大丰富你的人生阅历。作为下属员工的导师，你对他们所产生的影响经常会持续多年，甚至影响他们一生。

行为实践

（1）从你的团队中选择一位表现出极大的潜力的成员，每周至少花10分钟和他会面，以所有可能的方式对他的职业发展提供帮助。

（2）观察你周围的人，选择一位你喜欢且崇拜、在你的领域里知识和经验均比你丰富的人。请他一起喝咖啡，问他你是否可以每月给他打一两次电话，以咨询意见和建议。这种做法可能开启一段美好的友情。

第18章　以身作则

管理者最重要的职责之一在于，以身作则，成为员工的道德榜样。通过成为员工崇拜和尊敬的那种人，来帮助他们树立自己的理想。

在管理上，以身作则是一项绝对要求，是发挥领导力的前提条件。员工在工作方面的性格和表现不可能超过或优于包括你在内的管理层的行为、标准和诚信。

你不能逐级提升组织的士气。士气是自上而下渗透的，它基于领导者或管理者的性格和人格。管理者的一言一行、一举一动，都奠定了整个部门的或积极或消极、或有益或无益的基调，决定着下属员工工作士气的高低。

伟大的问题

对身为管理者的你来说，要提出的一个伟大的问题是：“如果公司里的所有人都像我一样，那么公司将成为什么样的公司？”

在商业上，人们普遍认为：管理者如何对待员工，员工就会如何对待客户。每当你体验到优质的客户服务时，你就明白背后有一位对待员工特别好的优秀管理者。每当你遭遇到糟糕的客户服务，你也会明白在这些员工上面，有一位糟糕或者说消极的管理者。由于在受到管理者的消极对待后，员工不能报复管理者，只好直接迁怒于客户。你总能看到这种现象。

对你来说，关键在于，对待员工要表现出你的温和、友好和支持他们的性格和特质出来。

让自己成为积极开朗、信心十足的管理者，以此来营造积极的公司氛围。

在工作上，上司（及其所做的一切）对员工的思想、感情、态度和行为都有着莫大的影响。上司说出的一句正面的或鼓舞的话，可以让员工一整天都心情舒畅，工作更有成效。相反，上司的一句负面评论或一次皱眉，会让员工当天随之变得焦躁不安、无心工作。作为管理者，你的所言所行对其他员工会产生重大影响。

大家都在看

所有员工一直都在看着上司，员工用眼角偷偷地看着你。你对任何员工说的任何话都会迅速传开，结果大家对一切都心知肚明。在企业或组织里，根本没有秘密可言。如果你对某个人做出或正面或负面的评论，哪怕是随意做出的评论，也会以超乎你想象的速度传到那个人耳朵里，而且通常情况下，你的意思会遭到歪曲。

在开会的时候，你就像展出的展品一样，大家都在看着你。员工们知道你的所有言行，就连你没做或没说的，他们也知道。

以身作则的最佳途径之一是，始终保持对员工的积极态度。当你和员工谈话的时候，始终要以积极、鼓舞性的口吻谈论其他员工。每当你在背后表扬其他员工的时候，消息很快就会传到他们的耳朵里，从而对他们起到提升自尊感、改善自我形象的预期效果。

检验的时机

对你来说，以身作则的最重要阶段是在出了一些问题的时候——当你处于压力之下，当组织出现重大问题、形势反转或严重挫败的时候，正是你表现真正高尚品格的大好时机。利用这种时机，你可以向所有员工敞开你真实的内心世界。

2010年，我被诊断患了喉癌。对于已经建立起一家拥有20位员工、专门从事专业演讲、研讨会、音频/视频录制的公司的我来说，这个诊断结果算得上一次沉重打击。

与此同时，我意识到我的所有员工都可能受到这个诊断结果的影响，尤其会怀疑他们的工作职位是否安然无恙。员工始终在意自己的收入状况。

幸运的是，我遇上了极高明的医生，我患的喉癌属于显著可治愈的那种。医生从一开始就做出了正确的诊断，尽管我需要进行化疗、外科手术和放疗，但我性命无虞。

自从意识到病情没那么严重以后，我就养成了每周都去办公室和每位员工聊聊天的习惯。我一如既往地保持积极开朗、乐观向上的风格，我让他们知道我病情的进展、治疗的方针、可能出现什么情况、什么时候可能失声、会失声多长时间等所有其他细节。

结果，尽管员工感到忧虑，但他们仍然积极工作，维持公司业务的正常开展，仿佛一切都非常正常。

展示性格的机会

每当你在生意上遇到问题或遭遇危机的时候，要记住：大家都在看着你。你向大家展示你作为领导者的品质和性格的机会到了。你的职责是不要做出消极的反应，也不要在被动的形势下表现出一丝慌乱，而是要保持冷静，沉着应对，让所有员工都集中精力去寻找解决方案，把工作做好。

作为领导者，如果你希望员工的工作有效率、有成效且守时，那么你自身必须做到这些。好好管理你的时间。制订出清晰的任务重要性次序表，动手完成你最重要的任务，展现并让所有员工看到你在工作中的认真和勤奋。你不能指望员工日复一日地总是表现得比你更好。

而且，作为管理者，要英勇无畏、决策果断。愿意采取有原则性的立场，愿意为员工说话，决策果断坚毅，能够为你做的事做出解释。想一想吧，你的员工每天都在全方位地看着你，通过观察你的行为方式而形成自己的行为方式。为每位员工树立起良好的榜样，从而让他们按照你的行为方式行事，你的公司将打造出完美的工作氛围。

行为实践

（1）选择一种你为了展现你作为管理者的品质和性格而能够做出改变的行为——那种实践起来对大家都会有所裨益的行为（比如守时）。

（2）今天就做到：无论什么时候，无论出了什么问题，都要保持冷静、积极和乐观，因为大家都在看着你。

第19章　倾听员工心声

领导者都善于倾听。最优秀的领导者听比说要多一倍。他们有非常高的“提问——说话比”。他们经常性地向员工提出很多问题，并给他们公开坦承地表达自己的机会。

通过观察员工向管理者表达自己的观点或意见而不必担心遭到批评或受到冷落的自由度，你可以判断管理者和员工之间关系的质量。

在GreatPlacetoWork.com网站的年度研究中，最佳公司最重要的特征之一在于它们具有高水平的信任。信任意味着，“我可以随便向我的经理说出我的意见，不用担心遭到批评，也不用担心丢饭碗”。

倾听就是力量

倾听有一种近乎神奇的让人们自我感觉特别好的魔力，因而倾听被称为“白色魔术”。当你倾听他人的时候，你是在“重视”他们，让他们觉得自己很重要，是有价值的。

平均而言，管理者有不低于60%的时间用于与员工或领导开会、交谈。听得越多越细，你就越了解正在发生的情况，更快地意识到哪些困难或问题是你能帮忙解决的，同时，你的员工也会在你面前感觉更放松，信心更足。

有效倾听的四个关键

这里，你将学到倾听的四大关键技巧：①用心听；②回应之前做出停顿；③提问澄清；④改述员工说的话。

用心听

身体前倾，仔细聆听他人的话。要心无旁骛，摆脱所有干扰。关掉你的手机并把电脑静音。当你坐下来和员工谈话的时候，要把他当作世界上最重要的人来对待。

人们说“全神贯注是最高形式的恭维”。当你用心听别人说话的时候，会对他产生实实在在的影响。他会心跳加速，血压升高，皮电反应也会加快。当你用心听别人说话的时候，会让他觉得自己是有价值的、重要的，会增强他的自尊感和自信心。

身体前倾，仔细看着对方的脸，偶尔转动眼睛去和他进行眼神交流。点头、微笑，做一个积极的倾听者。让对方知道他说的话对你来说很重要，你会给予高度重视。

最重要的是，不要打断甚至不要试图打断对方的谈话。大多数人非常关心他们接下来要做出的评论，却几乎做不到相互倾听。他们不过是在等待机会，趁对方喘气之际插话。

回应之前做出停顿

当对方停止谈话的时候，不要立即做出评论，要允许交谈过程中出现

沉默阶段。短短三五秒的沉默会给你带来以下三个好处：

（1）你做出停顿的时候，便是在告诉员工你在仔细考虑他说的话，这样让对方感觉自己受到重视和尊重。

（2）你做出停顿的时候，就避免了打断对方的可能，也许对方不过是在重新组织语言，并非要停止说话。

（3）你做出停顿的时候，你其实是在听对方的言外之意。请记住，员工想要表达什么的时候，他说了什么固然重要，但更重要的是他没有说出口的话。

最优秀的倾听者在每一次谈话中都会发挥“停顿的艺术”。停顿为他们在理解别人和得到别人理解这两方面都带来了巨大的好处。

提问澄清

绝不要假设人们说的话就是他真正想要表达的意思。相反，如果听到模棱两可的话，不妨问一句：“你说的是什么意思？”这是人们发现的用以指导和推进谈话的最强有力的问题。

人从孩提时代就学会了要对别人提出的任何问题做出回应。当你问“你说的是什么意思”的时候，人们几乎总会通过解释他们前面说过的话来做出回答，给你更多的素材来让你明确理解真正的意图。

请记住，提问者处于控制地位，回答问题者受到提问者的控制。你提出的问题越多，你对谈话的控制能力就越强，而且是以一种非常积极的方式来控制谈话的。你提出的问题越多，你了解和理解得就越深刻，你获得

的使你做出更好的决策和成为更好的管理者的信息也就越多。

改述员工说的话

重述员工刚说过的话，用自己的话改述。这就是倾听的“酸性测试”。这样可以表明你的确是在认真倾听他人说话，并不是内心怀揣自己的想法，而表面上却在礼节性微笑。

你可以说出类似的话：“让我确定一下你是想说……”然后接着改述他刚才说过的话。如果对方表示认可，就说明你真正弄懂了他想要表达的意思，此后你就可以做出评论、发表自己的意见了。

倾听会建立信任

提问是实现领导力和有效沟通的关键。当你提出问题的时候，你就得到一次听到回答的机会。倾听有助于你和员工之间建立起信任，这种相互信任是发挥出最佳水平的基础。

更重要的是，倾听有助于塑造性格。在倾听他人、真正想要理解并认同他人方面，你做得越多，你的性格就会越完善。这要求接受大量的训练，其中最重要的，就是不打断他人的话，认真倾听。在倾听的时候，要放松心态，不急不躁，仿佛你有的是时间。请记住，有些人可能比别人需要更长的时间才能表达清楚。

当员工觉得自己可以在上司面前开诚布公地说话，而且他们的上司全神贯注地倾听并试图理解他们所说的话时，这些上司便是在向员工传达自己重视他们、关心他们的信息。聆听员工的声音是一种强大的激励手段，不仅能让员工的表现越来越好，而且能让作为管理者的你不断完善，对员工和企业的了解越来越多。倾听能让你真正把握员工的思想和感情。

行为实践

（1）今天就去做：如果有员工想要和你说说话，那就关上门，关掉手机，排除一切干扰，然后心无旁骛地听他说。

（2）训练自己多提问并认真听取回答，不要评论，也不要打断。用心倾听员工说话是在你俩之间建立信任的最佳途径，而信任是提升员工士

气、激发员工在工作中发挥出最佳水平的基础。

第20章　铭记友情因素

当就“曾遇到过的最佳上司有哪些特征”这个问题调查员工时，他们几乎异口同声地回答说：“我总觉得上司很关爱我，把我当作一个人，而不仅仅是他的下属。”

友情因素是一个很重要的关系质量，它引起并使得员工能够发挥出最佳水平。在员工之间、员工与管理者之间建立高水平的友情关系是当今获得商业成功的关键。员工和管理者之间的互动质量是任何组织实现有效激励、取得良好业绩的重要决定因素。友情因素的存在与否，将决定员工在为你工作、与你共事以及与其他同事一起完成工作的过程中实现合作的程度和做出贡献的大小。

在更广泛的意义上，完全可以说：你在商业上的成功是与在整个职业生涯中培养出的商业友情的数量和质量成正比的。这不仅仅与你认识多少人有关，更重要的是说有多少人认识你且对你持肯定评价。人们越是了解并喜欢你，就越愿意主动为你提供生活和工作上的帮助。

做到清晰和体贴

优秀的管理者似乎总能平衡好两种重要的品质：清晰和体贴。他们向员工表达关爱、关心和同情心，把他们当作公司大家庭的成员来对待，让他们在工作中感到开心、感到安心。同时，他们在每个员工的任务分配、产量要求和责任界定等方面做到绝对清晰。所有员工都明确知道要把工作干好自己需要去做什么。

友情因素的培养需要用到3C：体贴（con-sideration）、关爱（caring）和礼貌（courtesy）。这些都是优秀的管理者对待下属的正常行为体现。

当你问及员工自身，尤其是有关员工的家人及其个人生活的时候，你就是对员工表现出体贴。当你对员工在工作之余的活动表示兴趣的时候，你就是在表示你把他们当作个体而重视他们，他们应该享受有别于工作、工作之外的生活。当你问及员工的个人生活情况并认真听取回答的时候，员工会感觉自己更有价值、更加重要，其结果是他们会更喜欢你，更尊重你。

关爱你的员工

当员工向你提出问题，而你立即驻足并尽力以某种方式帮助他们解决那个问题的时候，你便是在表示关爱。

比如，我总对我的员工说：“孩子是第一位的。”用这句话，我表达出的意思是，如果员工在工作的时候，他们的任何一个孩子在任何时候有什么需要或出现什么问题，他们都可以立即离开去照顾孩子，不会被扣薪水，也不会要求对这段时间补工。对于年轻的妈妈们来说，这是老板对她们和她们生活中最重要的部分表达真正关爱的最佳方式之一。

如果你询问员工的家庭及其个人生活情况，并对他们所遇到的挑战表达同情，就证明你是在真正关心他们。你还可以通过对他们的物品、服装和个人成就表达欣赏和祝贺来表现你对他们的关心和体贴。

实行管理的黄金法则

当你对每个人表现出个人的关注和尊重的时候，你便是在向员工表现你对他们的礼貌。当你保持礼貌的风度时（尤其是在形势恶化或员工出现问题的压力之下），你就会增强员工在工作场所的安全感和舒适感。当你以礼待人的时候，就会提高团队的士气，改善激励的效果。

对管理者而言，友情因素的关键在于实行所谓的“管理的黄金法则”。你希望你的上司怎么对待你，你就怎么对待你的下属。像对待合作伙伴或客户一样对待你的员工——把他们视为企业不可或缺、重要的组成部分。

杰克·韦尔奇任通用电气首席执行官时，他鼓励所有管理者在对待下属员工时把他们当作下一年他们就要升任自己的上司一样。由于通用电气激烈的竞争以及能力强的员工的快速升迁，员工发现不久前的下属已经变身为自己上司的现象屡见不鲜。这种职位的潜在变动导致通用电气内部的所有人就像角色互换一样，希望别人如何对待自己，就如何去对待别人。

职场生涯的最佳时光

在你的职场生涯中，最佳时光出现在你与上司的关系最为融洽的时候，而最差时光则出现在你与上司的关系存在问题或弄得很僵的时候。管理者的任务就在于，确保你与所有员工相处得都很好，而且他们都与你相处甚欢。

在对待员工的过程中，黄金法则实行起来相当容易。你可以简单地问自己一些关键问题，比如：

·我在工作的时候，什么导致我自我感觉极佳？什么让我感到开心、兴奋、充满激情且心满意足？

·谁是我曾经遇到过的最好的上司？他们对我的哪些言行让我工作起来很开心？我如何才能让我的下属员工也产生同样的积极感觉？

·与同事们建立什么样的关系才是完美的？

无论你如何回答这些问题，都要把你的答案用作对待下属的行动指南。如果你的下属成为你的上司，你希望他们如何言行，就以同样的方式对待他们。

行为实践

（1）每天，在你与员工的首次交流过程中，问问有关他们自身、个人生活及其家庭的情况。仔细聆听他们的回答，点头微笑，表现出你的兴

趣与共鸣。只有在此之后，才适合开始有关工作的交谈。

（2）在任何场合都实行管理的黄金法则。与员工谈话时，想象一下他们很快就会成为你的上司，但只有你知道这个情况。

第21章　创造激励奇迹

作为管理者，你的成功将取决于你激发普通员工表现卓越的能力。你的目标是要建立一个由积极进取的员工组成的战无不胜的团队，每位团队成员都愿意为了实现组织目标而尽己所能，发挥出最佳水平。

你可以通过每天实施7种行为来激励员工获得最佳表现，并发挥出大多数员工已经具备但尚未发掘的另外50%的能力（有关这7种行为，更全面的阐述见拙著Full Engagement，AMACOM，2011）。

（1）微笑。当你每天第一次见到员工的时候，要对他微笑。直视其面庞，停下脚步，笑一笑，明确表现出你见到他很高兴。微笑只需要动用13块肌肉，而皱眉却需要动用112块肌肉。因此，当你每天见到员工的时候，微笑要来得容易得多。微笑会让员工感到开心，受到激励。

（2）提问。和员工交谈，并问问他们今天感觉怎么样，是否一切都好。当你对他人真正表现出兴趣的时候，会让他们觉得自己是有用的、重要的、受人尊敬的。他们的内心会充满正能量，愿意好好工作，让你也感到高兴。

（3）倾听。聆听员工和你的谈话。当员工说话的时候，你仔细倾听，不要打断，这样会让他们感觉自己有价值，并增强自信心。其实，上司认真听员工说话会让员工的大脑释放出内啡肽，这种化学物质让他们更开心，自我感觉更好。在倾听的时候，你要配合点头、微笑、直视等动作来表现你的专注。同时，对于员工所说的任何事情，要表现出都很有趣且

很重要的态度。倾听不会花费太多时间，但是会对员工的工作产生强大的积极影响。

（4）客气。和员工交谈的时候，始终要客客气气、彬彬有礼、尊重有加，像对待有能力、有智慧的专业人才一样对待员工。身体前倾，直视对方，仿佛在那一刻你唯一想做的事情就是与对方交流，别的什么都没想。

（5）感谢。对员工所做的任何事，无论大小，都要表达谢意。感谢他们按时参会，按时完成任务，为你提供信息，感谢他们在工作范围内的任何其他所作所为。对他人表达感激，感谢他们的所言所行，是另一种让人感觉有价值、很重要的方式。

（6）让员工知情。让员工充分了解公司、业务等情况，尤其是正在发生的可能对员工的工作或岗位保障具有影响的任何事情。每一个组织里最感到满意的员工都汇报说，他们觉得自己就是局内人，“知晓内情”，而且对那些在周遭发生的以任何方式影响到自身或工作的所有事情也了然于胸。

（7）鼓励持续改善。鼓励员工提出有助于把工作做得更好或完善公司的各种观点。第二次世界大战后的日本经济重建就是通过“持续改善制度”（Kaizen system）实现的。他们鼓励各个层面上的员工在自己的“视线范围”内寻找大大小小的改进措施。

如果你把上述观点付诸实践，并将它们作为对待同事和下属的指导原则，你会惊喜地发现：你的管理效果大为提高，你的团队在实现更好的目

标方面变得更加强大。

作为管理者，你在激励、鼓舞并激发员工发挥出最佳水平方面的能力将决定你的成功，其决定性不亚于任何其他因素。

祝你好运！

作者简介

博恩·崔西是世界激励大师、世界500强企业推崇的绩效思想家、个人职业发展方面最成功的演说家之一。他为全球60多个国家、5500万人做过培训。比尔·盖茨、杰克·韦尔奇、巴菲特等世界级商业领袖都曾经接受他的领导者管理思想培训。时至今日，他的研究成果和思想仍被1000多家全球跨国公司运用。

博恩·崔西一生著述颇丰，其代表作有《魅力的力量》（The Power of Charm）、《授权》（Delegation & Supervision）等。



博恩·崔西职业巅峰系列



BRIAN TRACY

谈判

NEGOTIATION

[美] 博恩·崔西 著
马喜文 译



从现在开始，“凡事皆可谈判”应成为你洞悉人生、闯荡商海的积极态度



机械工业出版社
China Machine Press

博恩·崔西职业巅峰系列

谈判

Negotiation

（美）博恩·崔西（Brian Tracy）　著

马喜文　译

ISBN：978-7-111-47255-1

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

目录

前言

第1章 凡事皆可谈判

像谈判家一样思考

价格是主观的

合同只不过是开始

第2章 克服对谈判的恐惧

陌生电话提升勇气

打造一个帝国

把谈判当游戏

第3章 谈判的类型

“大开杀戒”

长期谈判

中国式合同

第4章 终身业务关系

必须双方都开心

间接努力法则

放眼于未来

第5章 六大谈判风格

赢/输谈判

输/赢谈判

双输谈判

妥协谈判

无交易谈判
双赢谈判
谋求双赢
第6章 发挥你的力量
准备的力量
权力的力量
知彼的力量
移情的力量
奖惩的力量
投入的力量
第7章 力量与感知
稀缺的力量
冷漠的力量
勇气的力量
承诺的力量
知识和专长的力量
第8章 情感对谈判的影响
你的愿望有多强烈？
控制你的情感
永远保持冷静
不受现实干扰
第9章 决策中的时间因素
秘密被揭露
提防紧迫感

不要仓促决策
设定但避开最后期限
谈判中的20/80法则
第10章 了解自己的需要
和他人讨论
最佳结果、中等结果和最差结果
谈判的出发点
第11章 哈佛谈判项目
第12章 准备是关键
选择意味着自由
不断提出更多的选择
尽量去学习一切
打几个电话
对假设提出质疑
验证你的假设
抓住主要问题
第13章 阐明各方的立场
清晰至上
了解你要应对的内容
提前仔细想清楚
各方的理想结果
第14章 四事法则
谈判僵局
你的首要问题

就无争议的问题达成一致意见
雇用条款
第15章 暗示的力量
改变谈判地点
人格的力量
座位安排和身体语言
双手传递信息
其他的暗示性要素
第16章 用互惠原则来说服
为他人做点事情
苏格拉底问题讨论法
把“公平”挂在嘴边
要求对方有所回报
价格和支付条款是两码事
第17章 用社会认同来说服
和邻居攀比
跟我们一样的人
收集社会认同
同行
利用各种证明
第18章 价格谈判策略
策略1：退缩
策略2：质疑
策略3：断言

策略4：拦腰还价
策略5：再咬一口
第19章 离席谈判法
为每一次谈判做好离席的准备
抢占先机
拒绝绕圈子
第20章 谈判永无终结
提出交换条件
去你的银行走一趟
给你的债权人打电话
生意人都具有灵活性
第21章 成功的谈判家
四大要点
作者简介

前言

你在工作和生活中的成功，都取决于你在各种场合里为自己争取最大利益的谈判能力。谈判是一项重要技能，不仅会影响你的所言所行，而且会影响你几乎所有的人际交往和业务往来。如果不能从自身利益出发进行有效的谈判，你自然会在与谈判能力更强的对手的竞争中败下阵来。如果你是谈判高手的话，那么，你将永远在收入和业务方面“高”人一筹。

人生就好比一场漫长的谈判之旅，从生到死，谈判始终在进行，永无休止。谈判是人们相处、交流过程中的重要一环；是价值观相左、利益相冲突的人们构建和谐关系的重要途径。人际交往要取得成功，谈判能力起到了至关重要的作用。

谈判贯穿于整个人类文明史，这是因为人们总是在谋求改善自身的相对状况。每个人都希望获得更多的好东西——快乐、财富、地位、爱、安全、身份、特权以及成功，等等。而且，人们既想以更快速、更容易的方式去实现这些目标，又要求在时间和金钱方面的花费尽可能少。由于我们每个人都是这么想的，因此大家都处于一种相互竞争的环境当中。

正是通过妥协、交易和谈判的过程，我们才得以在那些相互冲突、相互竞争的愿望和需求之间作出权衡，从而确保得到符合自身利益的最佳结果。

价值是个主观概念

对任何东西而言，决定其价格或价值的因素永远是对这种东西的需求水平或渴望程度，而且这个决定因素是唯一的。价格是特定个体在特定时间、特定环境下对某件东西所做的价值判断。

既然这种价值判断总是主观的，那么从来就无法预先确定一个恰当的、最终的价格和交易条件。人们愿意支付或接受的价格始终取决于相关的个体及其在交易时的相对需求强度。有了主观评价，才产生对商品、服务、货币等东西进行交易的愿望。在每一次自愿的交易中，相关各方只有在认为交易之后的状况会比根本不发起谈判或不进行交易要有所改善的条件下，才会接受实际达成的价格和交易条件。俗话说，“之所以有赛马，正是因为人的意见各不相同”。

实战战略和谈判方法

多年来，我参加过各类住宅合同、商业合同以及包括购物中心、写字楼和土地开发等在内的商业房产合同的谈判，合同总金额高达数百万美元，参加过的汽车进口和销售合同的谈判，金额超过2500万美元，还参加过印刷合同、培训合同、广告合同、会务合同和数百万美元的商品销售合同等方面的谈判。

因此，本书所提出的观点均以本人丰富的实战经验为基础，系本人多年来潜心研究谈判的艺术和科学的结晶。阅读本书，你将收获我在谈判领域发现的一系列重要的策略和技巧。

每一个观点都具有实战性，都是经过实践检验且可以立即付诸实践的。这些观点将使你在几乎任何场合都能达成更有利的交易。经过我的言

传身教，全球数千位商界人士在谈判中都取得了辉煌的战果，并改变了他们的人生。如果你学以致用，哪怕只是运用其中的一小部分，你的工作和人生也将实现重大突破。

谈判是可以学习的

即便是小孩子，也进行谈判。他们明白，小小的拥抱和依恋之情就是他们用来与父母和亲友进行谈判的筹码。谈判（或不谈判）、妥协（或拒绝妥协）以及努力调和相互冲突的利益关系，这些都是人类生活中必不可少的重要组成部分。进行有效谈判的能力将会使你的理财、职业、人际关系以及日常生活中收获与付出的几乎所有东西都出现质的飞跃。

幸运的是，谈判是一项技能，而所有技能都是可以学会的。对所有今天看来很优秀的谈判者来说，昨天他必定是个糟糕的谈判者，昨天的交易要比今天的交易糟糕多了。你学习、思考、实践得越多，谈判能力就会越强。随着你的谈判结果越来越好，你会感到越来越开心，越来越自信，越来越能够主宰自己的生活。

最强大的一条学习方法是，拿我们正在做的事情与我们过去能够做的事情进行对照和比较。想想你目前正在个人生活或工作方面进行谈判的一个重要领域吧。待你读罢本书，要想一想你该如何锤炼这些技巧以获得比今天更佳的谈判结果。理论付诸实践之际，你将惊叹于自己在谈判能力方面的突飞猛进，并收获纵横捭阖的快意人生。

第1章　凡事皆可谈判

: : 从现在开始，“凡事皆可谈判”应该成为你的一种态度，一种洞察人生、闯荡商海的积极态度。

从现在开始，“凡事皆可谈判”应该成为你的一种态度，一种洞察人生、闯荡商海的积极态度。通向成功和幸福的一个最大障碍就是消极。态度消极的人只会安于现状，不思进取，不求改变；而态度积极的人，随处都能捕获机会，力图改变现状，变不利为有利。这也应该成为你的战略思想。

像谈判家一样思考

对于任何东西来说，极少存在固定的价格或交易条件，即便已经白纸黑字，也无所谓。必须记住的是，不管价格和交易条件看起来有多么不可动摇，一切都是可以谈判的。你的任务很简单，就是为达成比原来更有利的交易而寻找突破口。

古老的苏美尔人在6000年前就开始进行物物交换，人们普遍认为，当时交易的价格都是可以谈判的。在第三世界国家的市场和集市里，甚至在你居住的街区可能很流行的跳蚤市场和车库旧货市场里，任何价格，买价也好，卖价也罢，都不过是一个起点：优秀的谈判者为了获得最佳的交易价格而在此基础上发起谈判。

但是，在现代社会的其他方面，人们并不鼓励谈判。很多人不惜代价避免谈判，尤其是那些在商品市场上出售产品或服务的人，更是如此。相反，人们通过印制价目表或给商品和服务贴上价签的方式来宣告价格，就好比刻在石头上的东西一样，是不可更改的。但其实，印好的价格说明不了任何问题，并非不可更改的事实，它不过是某个人在某个地方对一个人可能支付的价格所做的猜测式估计。某人制定的任何价格都可以被他自己或别人推翻。

价格是主观的

事实在于，所有的价格都是主观的。企业根据成本、预期收益率和竞争环境等因素进行大致的定价。于是，由于信息始终在变化，所有价格都可以得到某种形式的修改和调整。你只要注意一下某种类型的降价促销信息，那便是一个企业一开始就把产品定错了价格的例子。

你应该培养这样一种态度：不管当时的要价是多少，你都能以某种方式来改变交易的走向，使之更符合自己的利益。你也许会享受到更低廉的价格、更快速的配送等更好的交易条件。要养成一种不断谋求机会去改善价格等交易条件的习惯。

合同只不过是开始

比如，当你接到一份合同或协议的时候，你完全有权删除或修改任何不喜欢的字眼或条款。要记住，卖方（或其他任何人）所提供的任何合同都是代表该方利益而拟定出来的，很少会考虑到你方的利益。绝不要因为合同或销售协议书已经拟定且看起来很像回事，就把自己吓到，因而不敢发表意见。

若干年前，我们与一栋新建的写字楼的所有者签订了一份为期五年的租赁合同。几年后，该栋大楼的所有者把它出售给了另一家地产公司。新公司的管理者走访了每一位租户，并解释说，出于法律方面的考虑，所有租户都得与新主人重新签订租赁合同。但同时告知我们，不要有任何担心，新租约的条款会与原来签订的合同条款相差无几，只有一两处细微的改动。

当我们拿到新租约准备签字时，发现比原来的合约多了十页左右。我的一位朋友是商用写字楼租赁方面的专家，他在审查这份租约后发现，增删之处多达52处！其中每一处变动，无一例外都是明显不利于或潜在不利于我公司的。

我们采取的行动很简单：通览新租约以后，对这52处进行了删除、修改和标注，然后把修改稿退给了大楼的新老板。几天后，他们带着一份全新的清洁合同来找我们，其中按照我方的要求，对上述52处悉数进行了改动。

这个故事告诉我们：绝不要让自己被合同或销售协议书上的各项条款吓到。不管别人在合同中做出了什么样的阐述、声明或规定，这一切都是可以谈判的。一份协议，不过是谈判过程的开始。

第2章　克服对谈判的恐惧

::谈判的走向掌握在提要求者手中，胜利属于那些信心十足、大胆提出要求且反复提出要求的谈判者。

达成更好的交易的要诀很简单：提出要求。要求降低价格或者改善交易条款，要求修订和改动协议，要求补充内容、打折、让步或者在整体交易中提供额外的产品或服务作为补充。提要求的时候要做到和颜悦色、诚心诚意、信心满满、谦恭有礼。如果你认为提要求大有裨益的话，要坚持提出来，不达目的不罢休。不过，所提的要求要内容明确、表述清楚。多问几个“为什么”和“为什么不”。谈判的走向掌握在提要求者手中，胜利属于那些信心十足、大胆提出要求且反复提出要求的谈判者。

如果说这条建议如此简单易行的话，那么为什么敢于并善于在谈判中提要求的人寥寥无几呢？对我们很多人来说，在幼小的时候是善于提出要求的。忌惮提出要求的原因不外乎是“害怕被拒绝”：这么做会遭到批评，而且很多人幼时体验到的那种无条件的爱已经不复存在。如果孩子在成长阶段没有经历过那种完全可以随心所欲提要求的成长环境，那么他长大后就会缺乏自尊和自信。其结果是，他们往往不认为自己应该争取获得比对方开出的条件更有利的交易。

这种害怕被拒绝的心理，会让人们在整个成年阶段都变得畏首畏尾。正是因为害怕别人说“不”，他们通常会对自己不利的协议条款、工作条件、交易价格等逆来顺受。其实，只要他们稍作争取，情况就会大有改观。

可以通过“反其道而行之”的做法来克服恐惧心理。如果你是害怕被拒绝的人，总是被动接受别人开出的交易条件，那么，你可以不断要求改变条款来克服这种恐惧，不要在乎别人是否会拒绝。

反复这么做，恐惧心理很快会减弱并消失，这就是“系统脱敏疗法”。直接面对恐惧，重复做你害怕的事情，恐惧终将烟消云散。

正如恐惧称得上是一种习惯，勇气也算是一种习惯。强迫自己勇敢起来，尤其是要敢于为争取改善交易条款而提出要求，你终将收获自信和自尊。

陌生电话提升勇气

当年，当我开始进行挨家挨户的上门推销并一连拨打数小时的无约电话时，我学到了我人生中最为重要的一课。首先，我遭到的拒绝多得超乎我的预期，我敲的每一扇门几乎都将我拒之门外了：他们拒绝了我，并且告诉我说不需要我的产品，也不感兴趣。我听到过数百次甚至上千次“不”。终于有一天，我向一位资深销售员请教如何应对这种无休止的拒绝。他与我分享的是下面这句神秘的话：“拒绝并非针对个人。”

不要把拒绝视为针对个人。在谈判过程中，当有人对你的要求说“不”的时候，他并不是针对你本人或你个人的价值观而说的，也不是对你是好人还是坏人所做的声明。就说“不”的那个人而言，他不过是在针对某种要求做出的商业性回应。这种回应与你本人无关，因此，不要以为是在拒绝你这个人。

掌握这个重要理念后，我摇身一变，变成了一台销售机器。我会自信满满地挨家挨户去推销，说服人们购买我的产品。不管听到多少次“不”，我都一笑了之。我认识到，别人所关注的根本就不是我。任何时候，只要有人提出要改变现状，别人自然会做出这种条件反射式的回应。

打造一个帝国

在我的论坛学员中，有一位是凤凰城的建筑工人，他决定要去买一栋老房子，然后出租，通过租金来支付抵押贷款，并赚点钱。不过，他没有足够的首付款。

但是，他开始从报纸上寻找房源：只找那些“房主出售”的房源，而不找那些房产经纪公司列出的房源。他开始给这些房主打电话并安排看房子。在认定房源不错，适合购买、装修和出租后，他就向房主提出，请求支付房主要价的一半。有些房主很不高兴，还有些房主气急败坏，但是，他每约见20位房主，其中就有一位必定正处于人生中急需卖房的阶段，有的人企业停工，有的丢了工作，有的正在办理离婚或破产手续，还有的打算搬家，他们唯一要做的就是马上卖掉房子。

所以，每遭遇19次拒绝后，就会有一个人愿意在原价的基础上打六折或七折出售自己的房屋，这是他最终接受的价格。

在心甘情愿地反复听了若干年“不”以后，这位学员拥有了42套房子，每月赢利超过1万美元。他即将成为百万富翁，个中缘由，正是因为他不害怕在提出要求时遭到拒绝。

把谈判当游戏

把谈判视为游戏。谈判没什么大不了的，也不关乎生死。谈判不过是一种活动形式罢了。事实上，谈判是生活中的重要游戏之一。你的任务就是，尽可能熟练地玩这个游戏，然后在游戏中不断地提高自己的技能。

一流的谈判家几乎无处不谈判。他们之所以争论不休，热衷于讨价还价，是因为在他们看来，谈判是一种娱乐形式。如果你开始把谈判视为一种有趣的活动，并表现得头脑冷静、信心十足且乐此不疲的话，你便成了一个无时无刻不在主动寻找各种谈判机会的人。

第3章　谈判的类型

: : 谈判分为两种：“一锤子买卖”和长期谈判。针对两种谈判的策略，截然不同。

谈判分两种。每一种谈判的目标不同，预期的结果也不同。问题在于，很多谈判者总是把它们弄混，从而导致糟糕的结果。如果你掌握它们之间的区别，绝对清楚自己的目标和预期结果的话，谈判结果自然就不会那么糟。

第一种谈判（或称为“甲型谈判”）是所谓的“一锤子买卖”。在这种情况下。你只打算与对方进行一次谈判或打一次交道，绝不会有第二次。谈判各方只有一个目标：得到最高或最低的价格，获得一笔买卖的最佳交易条件。

“大开杀戒”

在甲型谈判中，你和对方针锋相对，互不相让。他（如果是买方的话）的目标是向你支付最低的价格。他不是你的朋友，不管谈判中的对方笑得多么灿烂，表现得多么彬彬有礼，他所考虑的只是他自己的利益。一言以蔽之，对方根本不在乎你的付出有多大，也不在于你的收益有多少。

在这种谈判过程中，你必须表现出冷静、油滑和自私的一面。为达成最好的交易，你可以使出各种伎俩或手段。一旦交易完成，你就应该认为你再也不会与之谋面，也不会得到他的任何消息。这个人是否喜欢你、尊敬你，是否想要和你成为朋友，这些问题都无关紧要。唯一重要的是要达成最佳的交易。在后面的章节中，你将学到一系列帮助你在这种类型的谈判中稳操胜券的策略和技巧。

长期谈判

第二种类型的谈判是长期谈判，又称乙型谈判。在这种谈判中，你有意达成内容更为复杂、履约时间很长的协议。由于相关的产品、服务、合同或协议在性质上具有特殊性，你也许需要在未来数月甚至数年里与同一个人或组织打交道。

30年前，我开始与芝加哥的制造商/分销商合作，制作音频类和视频类的学习节目。当时，我很感谢该公司愿意在全国和全球范围内推广我制作的节目，而且幸运的是，该公司给我开出了一套对这个行业来说既公平又规范的交易条件。30年后的今天，我依然与这家公司里从总裁到员工的各路关键人物保持着密切的合作关系。

在这30年里，这个市场已经面目全非，从业人员来的来、走的走，市面上的新产品也层出不穷，你方唱罢我登场。但是，不管风云如何变幻，我始终与该公司的重要人物保持着热情、友好、真诚的业务关系。其原因在于，所谓“风物长宜放眼量”，我总是长远看待并精心维护我们之间的关系，这给我带来了绝佳的商机和充实的生活。

中国式合同

多年前我就开始践行这种战略，并把它传授给了许许多多的企业和企业主管，他们按计行事，同样成绩斐然，效果卓著。我们首先来了解一下典型的西方合约和中国式合约的差异所在。

在西方，大量时间花费在对合同细节的谈判上“甲方须……乙方须……”。这份合同将构成整个商务关系的基础，各方应该严格按照书面合同的具体要求来履行合同，任何违背都可能导致违约、罚款甚至诉讼。

在中国的文化背景下，我每年都要就合同条款的洽谈、商讨并形成一致意见等事项花费大量时间，然后才形成文件，进行审查和修订，并在适当的时候由双方签字生效。

在西方式合同的情况下，这一步意味着讨论或谈判的结束。但是在中国式合同的情况下，这只是谈判或讨论的开始。

在中国人的思维里，要把任何能想到或预料到的东西都形成书面材料，但是大家都明白，随着流程的进展，会出现新信息和新情况。这些新信息和新情况出现后，就需要对合同进行修改，从而保证合同对双方而言仍然是公平和平等的。

无论何时，当我与对手（与我签有协议的客户遍布全球60多个国家）谈判时，我们经常用几页纸就囊括了内容复杂、金额数万美元的多方协议。

一开始的时候，我会说："让我们签订一份中国式的合同。在这种合同中，我们双方将就基本的交易条款达成一致，但我希望双方都感到满意。一旦出现新情况，导致与本合同有关的形势有变，双方就坐下来，重新商讨条款，确保双方仍然感到满意。"

签订这种中国式合同的结果是：我和合作伙伴之间从未发生过争执或分歧，也从来没有引起一例法律纠纷。在各种情况下，我们都保持开放、友好的态度，致力于在合作的过程中实现双方利益的最大化。

第4章　终身业务关系

∷业务关系会逐渐密切起来，直至成为你的经济生活和个人生活中的重要组成部分。

可以说，几乎所有的业务都是一样的。刚开始和一家企业或一个人打交道的时候，关系通常都不那么密切，但随着时间的推移，业务关系会逐渐密切起来，直至成为你的经济生活和个人生活中的重要组成部分。

杰勒德·尼伦伯格（Gerard Nierenberg）曾经是谈判领域的专家级人物。他曾说过，谈判的目的是“达成使各方的利益都得到满足的协议，其满足程度应足以让各方产生履行承诺并愿意与同样的谈判对手再次谈判和交易的内在动机”。

让我们来剖析一下这个概念。首先，“达成……协议”意味着，对于一场正在进行中的谈判来说，其宗旨不在于是输还是赢，不在于击败对手，而在于达成某种协议。如果双方诚心诚意开始谈判，以求形成一致意见的话，那么这种谈判与“一锤子买卖”式谈判在行为方式上大有不同，在结果方面通常也要好很多。其次，“……各方的利益得到满足……”这部分内容认识到谈判各方拥有不同的愿望和需求。这是人们进行谈判或商谈的原因之所在。在长期协议中，双方设法确保对方的基本需求得到满足，这一点是至关重要的。

必须双方都开心

上述概念中的第三点是“其满足程度应足以让各方产生履行承诺……的内在动机”，这一点意味着双方都对谈判结果感到满意，以至于愿意为了获得当前协议的好处而履行自己在谈判中所做出的承诺，而且希望以后能继续开展业务。

我曾经和一家大型学习型机构的高管有过一次谈话。他不无自豪地对我说，经过他的谈判，他的公司与一家出版公司达成了一笔非常好的交易。他“力压对手”，迫使对方乖乖就范：最终接受有关预付款和版权费的条款，而这些费用的标准远远超过该公司给其他作者和项目开发人员的支付标准。

我碰巧是这家出版公司的产品开发者之一，当得知这位先生通过谈判达成的交易远远优于我与这家出版公司多年合作的交易时，我感到惊讶。我给这家公司的董事长打电话，他向我解释说，对方在谈判中实在是咄咄逼人，要求苛刻；根本不留回旋的余地，也不愿意妥协。如果出版公司不同意支付更高的费用，对方是不会放手的，而且会四处说出版公司的坏话。

这位董事长说：“我们不希望市场上出现任何对我公司不友好的人，所以我们客气地同意了他们提出的条款。我们现在拥有其产品的独家生产权及销售权，但这是权利，不是义务。我们根本没打算行使这些权利。他们的产品将永远搁在我们的货架上，直到他们自己来取走。到那个时候，我们就把产品退还给他们，并彻底终结我们之间的业务往来。”

这位高管为公司的产品争取到了看似极好且高于市场的价格，但是，由于他缺乏远见，忽视了长期关系的重要性，最终导致他和自己的公司除了得到一纸合同以外别无所获，而合同中的条款规定却让对方公司既没有义务也没有动机去履行合同。

间接努力法则

在谈判中，有一条被称为间接努力法则的原则：通过间接而非直接的努力，你会得到更多。比方说，在谈判中，你越是努力去争取实现自己的目标，就越是难以实现。当你为自己争取利益的意图表现得淋漓尽致的时候，别人自然会有所戒备，有所抵抗，以免自己的利益受损。

但反过来，你看起来越是设法去满足对方的需要（间接的方法），对方就越是能打开心扉，努力达成一个令你感到满意的协议。

正如爱默生（Ralph Waldo Emerson）所说："想拥有朋友，你必须首先成为别人的朋友。"利用间接努力法则，当你关注于达成符合谈判伙伴利益的协议时，对方会放松警惕，并开始为了达成一个也能令你感到满意的交易而努力。

正因如此，我常常挂在嘴边的一句话是："不管我们今天在此做出何种决定，我都希望你感到开心。我非常愿意接受任何观点和建议，只要它们能确保你在讨论结束之际乃至以后都感到开心。当然，我也希望自己开心，但我发现，如果我关注的是让你开心，那么结果也总是令我感到心满意足的。"

这种方法几乎总能让我的谈判对手打消疑虑，从而坦诚相待，也几乎总能达成令双方都感到满意的协议。离开谈判桌的时候，双方的心情都是愉悦的。

放眼于未来

在尼伦伯格提出的概念中，第四点，即最后一点是“愿意与同样的谈判对手再次谈判和交易”。这一点是长期商业协议中的重中之重。也就是说，双方对当前协议达成的过程和结果都感到很满意，以至于双方都愿意并且渴望以后不断开展业务往来。

在当今世界，最优秀的企业把自己定位成客户、销售商和供应商的“伙伴”。它们不是把业务分摊给大量的其他公司，而是把业务统一分配给一家密切合作的供应商，与之培养出高质量的商业关系，这种关系有助于提高质量和效率，最终会降低双方的价格，提升双方的赢利空间。这就是如今各行各业里几乎所有公司领袖所采取的策略。

乙型谈判是一个没有起点、中间和终点的过程，因为这种谈判始终在进行之中。开始乙型谈判之初，要在信任和信誉的基础上建立起稳固的关系。无论是针对销售、采购、雇用、融资，还是针对其他任何方面，你将要建立的最佳商业关系都是以一份令所有当事方都感到满意且以不同的形式延续下去的合同。

最糟糕的谈判类型是：在谈判结束的时候，任何一方都感到不满意，各方都不愿意再次与对方在谈判桌相见，而且双方都感到不舒服，没有动机去履行合同规定的承诺。

第5章　六大谈判风格

:: 谈判风格多种多样、至关重要。

谈判的方法有很多，但你必须清楚你所采用的是何种谈判风格，以及你争取实现的是何种结果或结局。

赢/输谈判

第一种风格被称为“赢/输谈判”，指的是甲方得其所需而乙方发生损失的谈判。如本书第3章所讲，这种结果是甲型谈判的目标。在单笔交易中，你想要以最高价售出或以最低价买入，就会使用到这种谈判方法。在这种谈判中，你关注的不是结交朋友，不是建立长期关系；你并不特别在意对方是否不开心，是否对价格和交易条件感到满意。你追逐的目标只不过是要赢得谈判，达成交易。

当然，这并不是那种会带来额外的业务或交易的谈判，但也有例外，比如说当你为了快速变现而抵押资产的时候。在这种情况下，抵押经纪人成了赢家，仅支付物品的部分价值，而资产抵押方成了输家，只得到了部分价值。

输/赢谈判

第二种风格是“输/赢谈判”，与第一种谈判正好相反；乙方得其所需，而甲方蒙受损失。乙方的需求得到了满足，但甲方没有。当双方都把对方视为对手或敌手、欲啮之而后快的时候，就会用到这种谈判方法。

双输谈判

第三种风格是“双输谈判”。在这种情况下，由于各方都没有得偿所愿、得其所需，因此双方所达成的交易没有让任何一方得到满足。与这种谈判如影随形的往往是敌对情绪、仇恨心理和争论不休。

例如，丈夫回到家里对妻子说：“今晚我们出去吃饭吧。你想去哪里吃？”妻子回答说想出去吃海鲜。丈夫回复说他讨厌海鲜，更愿意吃意大利菜。妻子说，她最近吃够了意大利菜，所以不感兴趣。为了和睦起见，他们最终都同意去吃谁都不是特别想吃的菜，但这么做似乎是在这种情况下唯一可行的妥协之道。

这就是双输谈判。妻子和丈夫都没有吃上自己想吃的饭菜，但是他俩都接受谈判的结果，因为至少他们总算有东西吃，比一无所获要强。

妥协谈判

第四种被称为“妥协谈判”，在这种谈判中，双方均有所斩获，因而状况都有所改善，但是各方的需求并没有得到完全满足。在谈判结束之际，双方都心有不甘。他们倒不至于不满意到不愿意签订协议的程度，但不会为谈判结果感到特别兴奋。

无交易谈判

第五种风格被称为“无交易谈判”。在这种情况下，你和对手都摆明自己的立场、需求和利益之所在，结果发现无法达成协议。双方的分歧实在太大。双方保留各自的意见。双方坦然接受无法继续谈判的现实，没有不欢而散，没有相互指责。待时机成熟，双方依然可以重新回到谈判桌前。

比如，你想要购买某件特定商品，但对方要价太高。你提出降价要求，但对方拒绝你还价。你不愿意提价，对方又不愿意降价，于是交易无法达成。

双赢谈判

最后一种风格是“双赢谈判”，这是最好的结果，“双赢”是你的目标所在。在这种谈判中，双方都认为自己赢得了谈判，都认为自己达成了一项极好的交易。双方因此感到心满意足，乐于赶快履行合同中规定的承诺，而且愿意在相同或相似的交易条件下继续达成其他交易。

在大多数情况下，双赢谈判要求找到比原来双方设想的两个方案更好的第三种方案来。在进行谈判之前，双方的头脑中就已经有了一系列既定的观点、兴趣和立场。他们常常发现，在这两种不同的立场之间促成妥协方案是可能的，不过，他们随后找到了一个第三种方案，该方案与他们在谈判之初的设想在很多内容上是大相径庭的。

当第三种方案比双方在谈判之初所持有的设想更好时，就出现了双赢谈判。

谋求双赢

不久前，我为300个家庭就一份房地产开发协议进行了一场谈判，对方是市政委员会委员。我的客户已经购买了位于市镇边缘地带的一处地产，并针对每一小块土地完成了详细的规划设计。但市镇官员要求这些家庭为每一小块土地预先支付10000美元的现金，用于改善周边设施，垫付总金额高达330万美元。这个要求并非不合情理，因为政府将不得不对新细分出来的土地进行配套。但问题在于，我的客户当时拿不出现金来垫付这笔款项。

正当谈判看似陷入僵局，而且我的客户开始觉得这个交易机会正在悄悄溜走的时候，我提出了一个双赢方案。我说：“看起来是这样，最终的落脚点与330万美元有关。我说出我的方案：我方同意，应贵方要求支付这330万美元。”

我接着说：“我方同意接受过去三天里的所有讨论结果，包括向政府支付330万美元的条款，但我们需要贵方做出一点点让步。我方请求贵方同意，等我们将土地出售给房屋建造商和开发商后，再按每一小块土地10000美元的标准支付这330万美元。”

谈判顿时陷入沉默。最终，市长开口说话：“好，我们当然希望提前拿到全部垫付款，但是，如果贵方只能做到通过出售这些土地来获得部分垫付款的话，我方也只好表示同意。”

谈判成功。

我之所以谈起这件事，是因为如果你试图找到双赢方案，就总会遇上这种事情。所谓旁观者清，要做好跳出圈子来思考问题的准备。要清楚谈判各方的底线之所在，然后研究能否找到一个途径来守住底线，从而让双方都感觉像赢家。

第6章　发挥你的力量

: : 要增强你在谈判中的力量，方法有多种。

你几乎总是低估自己在谈判中的力量。即便你觉得对方实力超强，占绝对上风，但也许你拥有或者能够找到某种他想要的东西，藉此来改变力量对比，化不利为有利。

要增强你在谈判中的力量，方法有多种，其中包括从准备、权力、知彼、移情、奖惩以及投入等方面来实现。

准备的力量

你为谈判所作的准备越充分，了解的情况越多，你拥有的谈判力量就越大，要做功课。罗伯特·林格（Robert Ringer）是一位老练的谈判家，他在与一位地产老板谈判时，带上了一位会计师、一位律师，还带上了一位业务经理。他这么做所传达的理念是：对谈判所涉及的内容要有绝对的把握和全面的了解。

权力的力量

要记住，你有权力决定是买还是不买，是否作出购买决策正是你的力量来源之一。而且，当你确信自己对该领域非常熟悉，并对成交价格和交易条件的确定很有把握且经验丰富的话，经常会令对方心生敬畏，进而让你获得更好的交易。

知彼的力量

要了解对方的需要，你越是了解对方的境况，你的谈判力量就越大。如果你发现对方急需你所提供的某种产品或服务，或者发现对方公司正遭遇严重的资金困境而需要获得资金或信贷的话，你的力量就会更强大，更有可能达成很好的交易。

移情的力量

这是顶级谈判家在几乎所有场合都会利用的一种力量。你在与对方建立融洽的关系上所花的时间越多，你的谈判对手就越可能感到放松，越可能打开心扉，改善交易条件。

奖惩的力量

这是一种你在谈判中可以而且应该培养的重要力量。如果你有能力决定向某人提供或者扣留奖励、好处的话，他们会格外愿意与你开展业务，他们会希望与你进行谈判。

投入的力量

这里的“投入”指的是你或对方已经在谈判上所花费的时间和精力的数量。如果你只花了五分钟，那么你这一边的投入甚微。如果你为一个协议的谈判花了五天、五周或五个月，那么你就算付出了极大的投入，这无疑会给对方留下深刻的印象。不管是哪一方，投入越大，在谈判中拥有的力量就越大。

第7章　力量与感知

::所谓力量，全然关乎感知。你拥有的力量大小本无所谓，有所谓的是对方如何看待这种力量。

所谓力量，全然关乎感知。你拥有的力量大小本无所谓，有所谓的是对方如何看待这种力量。

我有一位好朋友，他曾经身家百万，却在大衰退期间亏得不名一文。他不得不在各个方面都开源节流，把他的大游艇卖了，把位于汉普顿的豪宅也卖了。

不过，他对此秘而不宣。

如今，他正卷土重来、重返江湖，又开始做生意、谈判，扩张了一家公司，出售了另一家公司。因为大家都相信他依然富有，所以他让大家感觉到他和几年前一样拥有强大的经济实力。感知决定一切。

第6章讲到，要在谈判中发挥出你的力量。不管发挥哪种类型的力量，感知都是非常重要的。下面讲的是感知力（perceived power）影响谈判的其他方式。

稀缺的力量

通常，人们只有在看起来根本得不到某件东西时，才明白自己是多么渴望得到它。如果你感知到你拥有一件别人需要且想要立即买入的稀有之物，那么你将获得绝佳的谈判力量。

冷漠的力量

在谈判中保持头脑冷静，要不露声色，培养出一种无所谓的冷漠态度，这样就能让对方感知到你并不真正在意是否要买进或售出产品。这就是人们常说的“扑克脸”（poker face）。

你看电视上的那些扑克比赛冠军，他们的表情始终保持平静，在整场比赛中都表现出无聊乏味的样子。如果对方急于达成交易，情况会更好。如果你表现出无所谓的态度，但对方没有，那你就有可能达成更好的交易。

勇气的力量

你愿意在谈判中持强硬立场，明确提出条件和要求，谈判失败也在所不惜，必要时甚至放弃交易，这些表现正好证明你是一个有勇气的人。当对方看到你对自己的行为和开出的条件感到信心十足时，通常会让他们心生敬畏而提出更好的交易条件。

承诺的力量

如果对方发现你做出完全承诺，表示不顾一切都要达成交易，你就让对方感知到了一种承诺的力量。

在第二次世界大战期间，英国在新加坡驻军八万，装备精良，足以击退他国入侵。然而，日本仅用了更少的兵力就从英军手里夺走了新加坡。日本之所以能做到这一点，正是因为让英国相信了自己的承诺：日军会不顾一切占领这个岛国并杀死岛上包括平民在内的所有人。由于日军已经占领了整个马来西亚，制造了多次大屠杀，英国没有理由怀疑日方占领新加坡的野心。对日本这种坚定野心的感知导致英军在日军面前举手投降。

知识和专长的力量

如果让对方最大限度地感知到自己的知识或专长，那么你在谈判中就会拥有巨大的力量。如果你要出售的是精密产品或高端服务，那么你对背景资料或相关技术的掌握会让你与掌握程度不如你的买方比起来，拥有明显的优势。

世界上最成功的零售企业是苹果专卖店。纽约的蒂芙尼公司（Tiffany &Co.）每平方英尺的平均销售额为2000美元，而苹果专卖店每平方英尺的平均销售额则高达4600美元。其原因何在？原因就在于苹果专卖店的员工对产品和服务的熟悉程度高得令人难以置信，以至于顾客愿意花成千上万美元去购买他们走进店里的时候还闻所未闻的产品。

第8章　情感对谈判的影响

: : 情感是影响谈判的重要因素之一。情感，尤其是愿望、贪婪、恐惧或愤怒等会对你的谈判产生或好或坏的影响。

情感是影响谈判的重要因素之一。情感，尤其是愿望、贪婪、恐惧或愤怒等会对你的谈判产生或好或坏的影响。在谈判过程中，你将这些情感置之事外的能力越强，你为自己或组织争取到最佳交易的能力就越强。你越是情感用事，你代表己方进行谈判的能力就越差。

情感会扭曲判断。如果受制于情感，你就无法进行清醒的思考，无法做出明智的决策。在谈判过程中，要想方设法保持冷静，这将有助于你达成更好的交易。

你的愿望有多强烈？

在谈判过程中，最强大的情感是愿望。你越是想要购得或售出某件特定的商品或服务，你在谈判中的力量就越小。

如果你特别想得到某个东西，以至于为它魂牵梦萦，那么你可能要付出极高的代价。如果对方了解到你的愿望非常强烈，他就会利用你的这种心理。

你还记得第7章提及的冷漠的力量吗？请你扪心自问：如果根本得不到这件东西会发生什么事？如果你不能在这场谈判或购买中如愿以偿，最坏的结果是什么？如果你得不到它，会要你的命吗？

提前做好你不能得偿所愿的准备吧。不管是买还是卖，你对谈判破裂的想法越是冷静，你做出的决策就会越好。

控制你的情感

贪婪是另一种会对你的思想造成过度干扰的情感。享受免费午餐或花小钱吃大餐的想法会扭曲你的情感并扰乱你的思考。如果你异想天开，企图得到你不配得到或看上去极好的交易，那么你的理性决策能力必定会大打折扣。

恐惧是一种仅次于愿望和贪婪的最危险的情感。你越是对某个结果感到恐惧，就越容易被牵着鼻子，参与到可能不符合自己利益的行动中。正因如此，对是否能实现既定目标或谈判目标表现出无所谓的态度，是一种极好的情感冷却剂。

最后，会导致你在谈判中做出糟糕决策的主要情感是愤怒。恐惧和愤怒经常被操控型谈判者用来激怒对方，使后者自乱阵脚而做出对自己不利的决策。

永远保持冷静

无论何时，只要你觉得自己在谈判中变得感情用事，就要提出“暂停谈判”的要求。稍事休息，出去散散步，午饭后或改天再谈。锻炼自己不要在受制于某种情感的时候做出重要的决策或接受某个条件。

问自己这样一个问题：“那又怎么样？”如果交易未达成或交易不成功，那又能怎么样呢？我的一位导师是非常成功的企业家，我永远记得他的教诲。当我对一桩可能达成的交易感到兴奋不已的时候，他就会对我说：“博恩，交易就像是公共汽车，总会有下一趟的。不要对一笔交易感到兴奋或担忧。如果这次交易不顺利，就不要再去想它，还会出现别的交易机会的。”

一位智者曾经对我说：“有时候，最好的交易就是你根本没有达成的交易。”

不受现实干扰

控制情感的关键在于提前做好心理准备，摆脱现实局面。开始进行谈判时，深呼吸，像佛教徒一样审视自己，保持冷静。不要投入过多的情感，也不要陷于谈判之中不能自拔。

保持头脑冷静、不受现实干扰的能力是保持谈判力量的关键所在。要记住：为实现特定目标而投入最多情感的人，其力量是最弱的。

第9章　决策中的时间因素

: : 在有效的谈判中，时间和时机是重要因素。

在有效的谈判中，时间和时机是重要因素。几乎总是这样：如果你提前做好时机规划，你就能在谈判中达成极好的交易。

秘密被揭露

举例来说。你在购买一辆新车的时候，就需要采取一些策略。销售人员和销售经理每个月要完成一定的销售任务。如果你在一个月的头三天去汽车零售店，他们完成销售任务的压力还不算大。因此，他们会开出最高价，而且谈判的灵活性也最低。

买车的最佳时机是在月底的两三天。你可以提前去店里试驾，选择你想要购买的汽车；但是要等到月底的三两天去谈妥最终价格和交易条件。采取这种策略，你会获得更好的交易，有时候甚至会好得出人意料。

若干年前，我组织了个由1000多人组成的销售论坛。我向在座的未来可能考虑买车的听众随口说出了上述有关买车的决策时机。让我大吃一惊的是，在观众当中坐着有将近100位来自不同公司的汽车销售员，他们对我的“揭秘”感到怒不可遏。等到论坛结束的时候，他们追着我骂，说我曝光了汽车销售行业里最大的一个秘密。

提防紧迫感

也许在时机选择上最重要的因素与紧迫感有关。你越是急于购买东西，你的谈判力量就越弱。优秀的销售员和谈判者利用各种条件来使得客户产生紧迫感，从而削弱其谈判能力。

一位销售员说："如果我们今天达不成协议，到明天上午，整个价格就会变化。"或者，他会说："今天这款商品有特价，但是截至今天下午5点。过了这个点，就要恢复全价。"

为了应对这种谈判伎俩，当有人对你说必须立即做出决策，否则就会丧失享受特价的权利的时候，你可以回复说："如果让我立即作决策的话，我的决策是'不'，但是如果我有机会仔细考虑贵方提出的条件，答案或许会有所改变。"

早前在美国，消防部门是私有的，由当地的店主充当消防员。当有人的房子发生火灾时，房主会派人去消防部门请求尽快派消防车。当消防车到达着火房屋时，消防车车主会与房主商谈灭火的价格。不难想象，房主显然处于对自己不利的谈判地位。正是因为存在这种谈判力量的不均衡，所有的消防部门最终都收归市政所有和管理了。

不要仓促决策

另一个操作技巧是“让你仓促决策”（rushing）。当对方试图催促你，让你来不及仔细思考就作出决策的时候，就出现了这种技巧。只要有人试图让你仓促决策，你就应该反驳说：“我需要更多的时间来思考这个决策，过几天再说。”

事实上，优秀的谈判者会利用拖延一段时间的战术。拖延是一种最残酷的拒绝。对于想要得到某种结论的人来说，你越是拖延谈判或决议，你的力量就越大。

延迟达成协议是一种强有力的可以用来保护自己的手段。把重要决策至少拖延24个小时，让你有机会进行反思和进一步的思考。在谈判中，你越是拖延决策，你做出更好的决策的能力就越强，最终达成的交易也会更好。

设定但避开最后期限

有关时间和时机的另一个有用的措施是设定最后期限。只要有可能，让对方知道你设定了决策的最后期限。告诉对方如果在规定时间之前你还未做出决策，一切都要推倒重来。价格及交易条件都会发生变化。你将把产品或服务出售给别人。

赫布·科恩（Herb Cohen）是一位大师级的谈判家、谈判界的导师。他讲过一个故事，是他在职业生涯早期做管理工作时学到的一个有价值的教训。

他被派往日本，去谈一份高额的制造合同。对他的公司或作为管理层的他来说，这个可能达成的商业协议非常重要。

当他抵达日本后，东道主用豪华轿车接他，送他去宾馆，并说他是贵宾，他们会在日本期间全方位地照顾他。日方向他索要机票，这样就能了解他的返程日期并安排送他去机场。结果，日方获悉他将在日本待六天，之后就要启程返回美国。

在头五天时间里，他们安排他吃饭喝酒，非常奢华。还带他去工厂，领着他四处参观，但是从不谈论生意的事。因为日方对他彬彬有礼，他也尽量做到对日方彬彬有礼，直到最后一天才开始正式谈判，在去机场的车上还在商谈最终的细节问题。倘若他当初认识到日方是在利用时间问题牵制他的话，他就不会接受那么糟糕的交易。

谈判中的20/80法则

在谈判和时机选择中，20/80法则具有特殊的意义。该法则说的是，任何谈判中的最后20%的时间将解决80%的重要问题，涉及80%的交易总价值。开头80%的谈判仅仅解决了20%的问题。

开头80%的讨论会围绕一些无关紧要的问题，你必须接受这个事实。只有在临近谈判结束、时间快耗光的情况下，你才会切入主题，展开讨论，并最终就所考虑的最重要的问题达成一致。

我学到的是，在谈判的第一阶段，你必须有足够的耐心，试图抓紧时间进行谈判是没有用的。如果你有两个小时来讨论一笔交易，最重要的问题将在最后30分钟里确定下来。要有耐心。

第10章　了解自己的需要

::在谈判前，你必须明确自己想要的理想结果。

令人诧异的是：很多人在开始谈判的时候，尚未完全搞清自己想要实现什么样的目标，因而只能一边谈，一边确定自己的目标和愿望。这样一来，他们很容易在对方的影响、说服和操纵下去高价购买或低价出售产品或服务。

化解这一窘境的办法就是，你需要在谈判之前就考虑清楚你的理想结果是什么。思考一下这个问题："如果谈判进展对我方来说非常顺利的话，我方会取得何种结果？"

把你的答案写下来，把你的想法全部形成书面的东西。与那些不清楚或不确定自己想要什么的人相比，那些对自己的需要有明确把握并将其诉诸文字的人具有明显的优势。

和他人讨论

只要有可能，就和其他人讨论即将进行的谈判，并向其解释完美结果的每一个细节。和他人讨论并把想法写下来的做法并不是说你将免费获得某种产品或服务，也不是说你将实现的目标会损害他人的利益。但是，提前对谈判进行通盘考虑，会大大增加实现双赢结局的可能性，双方都会为之感到满意。

在讨论过程中，还需要确定的是，为了获得你想要的理想结果，你得付出多大的代价。为了得到你想在这次谈判或交易中得到的东西，你打算放弃什么或者做出哪些让步呢？

最佳结果、中等结果和最差结果

从最佳、中等和最差这三个层次考虑可能出现的结果。当你进入谈判环节的时候，你应该记住这三种结果，并且从一开始就朝着实现最佳交易条件的目标迈进。

如果你一开始就开出最高的销售价和最低的购买价，你往往会对出现的情况感到惊讶。有的时候，因为一些你无法掌控的事实，对方会立即同意你的条件，无须再谈判。

你所界定的中等结果是可以接受的，第三种是可能出现的最差结果。如果你被迫接受最差结果，但这是你的底限，你还可以继续谈判，这被称为“终极反馈点”。尽管你不愿意这么做，但还是得撤回到这个层次上。结果在这个层次之下的话，就不要继续谈了。因此，要提前做好准备，明确决定你将要接受的最低标准。

谈判的出发点

在谈判过程中，你的出发点何在？它应该稍高于你的最佳结果或最优结果。你可能需要在谈判的过程中不断做出让步，最后实现较低层次的结果。但是，应该始终以你期望实现的最高层次的结果为出发点。

劳工谈判家在采用这种战术方面是很有名的。在工会合同谈判中，谈判者首先提出一年后加薪50%的要求，同时还要求改善医疗、退休金和其他福利待遇。他们是把这些条件作为签订新工会合同的最低要求而提出的。

等到尘埃落定的时候，他们接受的是两年内加薪5%，且在医疗和退休金计划方面都没有任何改善。他们回去见到工会成员时，声称这是了不起的胜利。

在谈判之间就全面考虑你对最佳、中等和最差结果的立场，这样你就会对自己的想法和不会接受的条件有着绝对清醒的把握。然后从你的力量结果开始，进行上行或下行的谈判。

第11章　哈佛谈判项目

:: 哈佛大学的教授研究过数千场大大小小的谈判，他们找到了成功谈判的四大关键要素。

哈佛大学的教授研究过数千场大大小小的谈判，其中既涉及商业，又涉及国际、国内的政治，他们找到了成功谈判的四大关键要素。[1]

1.人。成功谈判的谈判代表关键是把人的个性和所面对的问题区分开。谈判代表不要掺杂感情色彩，让头脑和眼睛关注于谈判的目标，不要受到积极或消极个性的左右而偏离主题。

2.利益。通过明确谈判各方的利益或需求来开启谈判。在列出愿望清单之前，写出你想要完成的结果清单。然后你要决定的是，为了完成既定目标，你在谈判中必须得到何种结果。

当你与谈判各方坐下来的时候（甚至在此之前），花点时间去彻底摸清他们在这次谈判中的愿望和需求。询问他们："如果本次谈判达到最佳效果，您预计我们最终会实现什么样的结果？"

3.选择。在针对各种问题展开讨论之前，针对你不同意的方面提出多种不同的选择方案，创造出多种可能性，采用头脑风暴法来形成可替代的方案。你可以利用思维导图、白板或挂图等形式来提出这些选择。

4.标准。标准经常被称为"边界条件"。在谈判之前，双方同意为某种结果或结论制订出客观标准。你将如何确定是否达成了对双方来说都很理

想的交易？哪些是你试图回避、追求或维持的东西？

一旦你对自己需要在谈判中实现何种目标才能使双方都感到满意这个问题做到了知己知彼、心中有数，你就会在各种选择和结论的最终结果之间作出比较。你说：“好交易将满足这个条件，将给我们带来那种结果，将实现这个目标。”换言之，你提出了一桩对双方来说都有利的方案。

最后，你要详细讨论的是，可用来实现自身利益和满足自身需求的各种路径，这些利益和需求将满足你已经确定的客观标准或边界条件。

这是一个强有力的谈判过程，它让人的头脑仅仅关注于客观条件且摆脱个性和其他问题的干扰。

[1] 有关整个哈佛谈判项目的解释，可参见罗杰·费希尔、威廉·尤里和布鲁斯·巴顿合著的《谈判力：无须让步的说服艺术》（Getting to Yes:Negotiation Agreement without Giving In）一书。

第12章　准备是关键

::知己知彼，百战不殆。

专业谈判人士十分看重准备工作。在谈判方面，80%甚至更高比例的成功是基于你方在第一次会谈之前就进行了全面的精心准备。

首先要准备的是话题：你打算谈什么？这次谈判的目的是什么？清楚地界定你想要实现的目标和在谈判桌上要讨论的问题。

对于这次谈判，你的目标或目的是什么？在讨论过程中你想要完成什么任务？你对目标把握得越清楚，实现起来就越快，向对方传达起来也就越容易。

选择意味着自由

拥有选择能让你在谈判中达成最佳交易。你拥有的选择越多，你做出最佳决策的自由度就越大。在谈判中，你只能在成熟的方案中进行自由的选择。

如果没有提前准备好选择方案，你唯一的选择就是同意对方提出的条件，你会受到束缚。但如果你提出了很多选择或不同的方案，那么你将拥有许多优势和讨价还价的能力。要提前尽可能多地备好选择方案，并形成书面材料，在谈判开始之前就把它们考虑清楚。

不断提出更多的选择

要做功课，开展研究，找到谈判所涉及的产品或服务的其他来源。明确你应该支付的价格，以及交货的时间和日期。拥有多种选择，可以让你带着冷静的头脑和轻松的心情投入谈判，这样你就能在整个谈判过程中充分发挥冷静的力量。如果你拥有一系列成熟的选择方案，你就可以完全自由地决定是接受还是拒绝对方开出的交易条件。其结果是，你总会达成更好的交易。

尽量去学习一切

准备工作的另一个重要方面是针对谈判对手做足功课。如今，进行谈判前准备的最佳工具是互联网。轻点几下鼠标，你就能找到很多材料，真是妙不可言。

通常，你会找到那些曾经与你的谈判对手有过谈判经历的人。给他们打电话，解释你的情况并征求他们的意见。有时候，一句建议性或见解性的话就能让你在即将到来的谈判中占据上风。

打几个电话

我的一位朋友正在考虑收购一家制造公司。这家公司有一个产品线，非常适合朋友的公司。但这家公司的老板开出了高达数百万美元的收购价，而且还有一些收购后的苛刻条款。

我的这位朋友给他的银行家打电话，问他是否知道有谁在与那家公司有业务关联的银行里工作。和通常情况一样，银行家知道其他银行家的情况，他给欲出售公司的老板的银行家打了电话。通过这种私人渠道，他得知那家公司正遭遇严重的财务困难，如果管理层在几天内找不到买家或新的资金来源，公司将会倒闭。

掌握这个信息后，我的朋友就能够与那位“狮子大开口”的公司老板坐下来商谈一桩极好的交易了。只要承担其现有的负债，他不付定金就可以买下那家公司，然后用买入这家公司赚取的利润向原公司的老板兑现购买条件。

对假设提出质疑

彼得·德鲁克曾写道：“每一次失败的根源都在于假设出了错。”

错误的假设是谈判过程中出现分歧和误解的主要原因之一。在谈判中所耗费的时间大多都是在解决某种不正确的假设。

在开始谈判之前，要问自己：“我的假设是什么？”说得更具体些：你有哪些明显的假设？还有哪些隐含的假设？对方有哪些明显的和隐含的假设？你的对手是否假设在这次谈判中达成一致是你的真实想法？他们假设你的态度是无所谓的、友好的还是充满敌意的？他们假设你是个好人，还是一个难以打交道的人呢？

验证你的假设

最重要的是，你的假设会出错吗？如果出了错，会出现什么情况？如果你带着错误的假设参与到谈判中，你该如何改变你方的要求或立场？

开始谈判时我们持有的一个假设是，对方想要达成一桩交易。但有时候，情况并非如此。有些人和你谈判，也许只是为了改善他们在与真正想要打交道的人谈判中的地位。他们和你谈判，只不过是要搞清自己能获得什么样的最佳交易，然后去与他们期望中的其他人进行交易。

因此，在深入谈判之前，怎样才能明确双方的假设是你需要思考的问题。

抓住主要问题

在准备谈判的过程中要问的最后一个问题是：主要问题是什么？双方在愿望和需求方面有哪些差异？双方会在哪些地方发生冲突或出现矛盾？有哪些细节是需要讨论和解决的？

你的准备工作做得越充分，你拥有的能力就越强，达成的交易就越好。准备的关键在于做足功课。获得相关事实，而非假设的事实。知识就是力量。

第13章　阐明各方的立场

: : 立场是谈判的出发点。

你的立场就是谈判的出发点。立场包括谈判的起因、谈判的目标以及你能够接受或愿意接受的内容。这些就是第11章所讲的标准或“边界条件”，是在谈判中必须应对解决的局限、限度和因素。

你的立场包括对你来说的最佳结果和最差结果，还包括你能接受的价格和交易条件的范围。

清晰至上

要成功完成一次谈判，你必须具备的条件有哪些？为了让谈判有所值，你必须在谈判过程中实现什么目标？无论发生什么情况，你绝对不会放弃的是什么？为了得到你必须得到的，你愿意做出什么让步？

你能够要求或提出哪种类型的礼尚往来式的让步？让步的规则是，绝不要在谈判中做出不需要对方也做出一定让步的单方面让步。如果你在谈判中随意做出让步，却不要求对方有所回报，那么对方会认为你这是软弱的标志，进而得寸进尺，要求你继续做出让步。

了解你要应对的内容

对方的基本愿望或结果是什么？尽一切可能去发现和考虑对方的最低要求和最高要求。他们在谈判中必须要实现的目标或得到的结果是什么？

前一段时间，我经历了一次办公场所租约的谈判。在谈判之前，我进行过分析。我在做了一番研究后发现，该房产的房东只有在一定的条件下才能出租。租约中规定的租金必须达到一定金额，不然的话，抵押持有人是不会批准租约的。掌握这一信息后，我便知道了这位所有者的核心要求的具体范围了。

这位房主可以就租赁合同中的很多因素进行谈判，但基本的租金是受抵押持有人控制的。我可以就减免租金、停车位等问题和这位房东谈判，但租金必须达到一个最低的标准，不然租约就不可能得到批准。

我还了解到，这位房东当时遇到了财务困难，要保住这栋房屋，就必须在短期内把80%以上的房间租出去。知道这位老板的基本要求后，我就可以在租赁区装修、公共区域费用和我方员工停车等方面展开谈判，所达成的租赁合同会对我方有利得多。

扭转局面

要改善谈判的结果，一个最佳方法就是先辩驳对手的陈述，然后再开始准备自己的陈述。

在法学院，教授教导学生要接受对方的陈述，并且要像担任对方的代

理人一样，基于整个案情提出一套完整的陈述（辩词）。他们只有在为对方准备好陈述后，才开始准备自己的陈述。

通过这种训练，有些律师或谈判者会对谈判对手的长处和缺点进行全面且客观的思考。采用这种技巧，可以让你对将要与对手进行讨论的问题形成更好的认知，使你能够对他们会提出什么要求和辩论的力度进行预测。

你应该在开始谈判之前就扭转局面。站在对手的角度来思考，想象一下：你就是对手，且想要通过谈判达成最佳的交易。如果你是对手，你会提出什么要求呢？你所持有的立场有何优缺点呢？哪些问题比较重要，哪些问题又不太重要呢？

从租约谈判中得到的教训

我在谈一份新办公室租约的时候，就对难缠且苛刻的房东发起了挑战。

虽然我喜欢现有办公室带来的方便，但不想受到五年租期的束缚。我想要租期灵活些，这样便于将来在必要的时候搬到更宽敞或面积较小的地方。

在谈判之前，我坐了下来，拿出一张纸把房东可能问及的所有问题都写了下来，我列出了大约20项。接下来，我在另一张纸上写下了我的谈判立场。

直到现在，我回想起来仍然有些诧异：因为提前考虑清楚了房东的立

场，我得到了一笔极好的交易。

我们没有花几个小时进行讨论，而是用30分钟左右的时间就解决了所有的问题。

提前仔细想清楚

每次我利用这种技巧的时候，谈判的结果都是一样的。我总是达成对我方来说更好的交易，并创造出对双方而言的双赢局面。要记住，在谈判中，各方都会提出一些非常重要的问题，也会提出一些不太重要或不重要的问题。谈判获得成功的原因就在于，双方都能够在不重要的目标上妥协，同时实现自己最重要的目标。提前把这些大大小小的目标全都写在纸上，你的思路会更加清晰，谈判的效果会更加明显，达成的交易会更好。

各方的理想结果

几年前，我正准备飞往纽约去谈一份将给我带来数万美元收益的合同。我拿出纸笔，坐了下来，把我认为的理想方案原原本本地写了出来。

我们准备安排一整天来商谈合同的条款，但我没有从合同开始谈判，相反，我问我的对手：“如果今天的讨论大获成功，对贵方来说完美的结果是什么？”

他们对我提出的这个问题感到惊讶，但给出了诚实的回答：这次合同谈判最理想的结果，就是按照这个价格（他们报的）和这些条款来签订合同。这就是他们的理想结果，而且在他们看来，也是我要的理想结果。

作为回应，我也说出了我所认为的理想结果，与他们的谈判目标相差不是太大。我们很快就所有细节性的小问题达成一致，并最终敲定了重要问题。没有用上八个小时，整个谈判过程不到两个小时，结果大家都很开心、很满意。

第14章　四事法则

::在谈判过程中，你必须注意这四个问题。

回顾过去的数千次谈判，有的简单，有的复杂，但我们发现，在谈判过程中往往只需要针对四大主要问题作出决策。虽然会有很多小问题，但通常情况下，只有四个主要问题。偶尔也会只有一个、两个、三个甚至五个主要问题，但四事法则认为主要问题通常只有四个。你的任务是，站在双方的角度去想清楚并确定是哪四大问题，你怎么做才能有效处理这些问题。

其中一个问题对某个个体来说是最为重要的，同时还有三个问题，虽然每一个都重要，但不如第一个问题重要。

比如你打算买一栋房子，你首先关注的是房子本身—它的布局、吸引力和状况，然后你才会关注价格、支付期限与支付条件、购买时附送的家具、入住时间等相关细节问题。再比如，你要买一辆新车，你首先关注的往往是车的型号、颜色和大小，但是由于同一款车可以在多家店里购买，需要谈判的主题就会包括价格、装饰品或支付条款等内容。一旦你决定要买某一辆车，你的主要问题很有可能就是车的总价格。然后，你将就装饰品和利率等支付条件进行谈判。

谈判僵局

在谈判过程中，各方的首要问题可能各不相同。如果双方把同一个问题视为自己的首要问题，那么通过谈判达成协议的困难就会变得非常大。

比如，自1947年以来，以色列和巴勒斯坦之间一直在进行谈判。双方共同关注的主要问题是以色列领土和以色列国家的存在等问题。对以色列来说，首要问题是以色列国要继续存在。对巴勒斯坦而言，首要问题是要废除以色列国。只要双方不改变各自的首要立场，谈判可能会持续数十年，而且可能永远无法达成协议。

你的首要问题

四事法则是谈判中一个强大的思维工具，它让你的思路更加清晰。确定你和对方的首要问题之后，你就会明白应该如何去实现双赢，让双方都从谈判中获得最重要的东西。然后再去就一些细小的问题进行谈判、作出让步。

关于四事法则还有最后一点需要说明，双方的主要问题似乎就是到最后关头才达成一致的问题。20/80法则也适用于谈判，最后20%的谈判涉及80%最重要的问题。

就无争议的问题达成一致意见

前面我讲过一次房地产谈判的案例，其中涉及一份冗长的、有52处改动的租房协议。我发现在这种类型的谈判中有一个非常有效的技巧或策略：从头至尾通览整份协议，讨论每一个可能出现分歧的条款或问题。

你会发现，不管是多大的合同，你和对方基本上会对合同中80%的条款达成一致。当你们遇到存在分歧的条款时，可以暂时跳过，直接进入下一个双方不存在分歧的条款。等你读完整个协议后，再通览一遍，重新考虑那些有分歧的问题。在第二次浏览的过程中，你会设法通过让步、妥协等途径来解决这些问题，但是问题还不会全部得到解决。

接下来，你要第三次通览协议，必要的时候还要进行第四遍。到一定时候，你将把问题都归结为“最后的四个问题”。这说明你就要进入“四大问题”阶段了，其中有一个是必须要解决的主要问题，另外三个是较小的问题。到这个时候，你就要准备开始正式的谈判了。

雇用条款

在应聘新工作的时候，有关薪水和福利待遇方面的谈判会对你未来的收入状况和工作满意度产生重要的影响。

大多数人首先想的是，从一开始就要拿到最高的薪水，这是他们的首要关注焦点。但是很多公司对于某种工作应该支付多少报酬是有规定的，雇主往往不能满足你的薪水预期。在这种情况下，你就要改变思路了。你可以通过谈判争取更多的福利待遇，比如，公司配车、提高医疗补助、比法定休息时间更长的假期、弹性工作时间等其他重要的细节性问题。

一个最佳策略就是，一旦发现雇主不会改变公司的规定，就先接受公司开出的薪水，然后争取就加薪的条件或标准与公司达成一致。重要的是：让你的老板同意给你90天的考核期。如果你达到了一定的标准（这些标准是有书面规定和量化指标的），你就会得到一定数额的加薪。无论你申请什么样的工作，这都是一个不错的谈判策略。

第15章　暗示的力量

::人类会受其环境的影响，周围的人和环境给出的暗示具有极大的影响力。

人类会受环境的影响，周围的人和环境给出的暗示具有极大的影响力。

你的思想、感觉和决策中有95%或完全受到环境暗示的影响。那么，你要做的是：①小心周围的暗示性影响，提防它们影响你自己的思想以及对方的思想；②尽一切努力来控制环境因素。

以谈判地点为例。进行谈判的地点可能对达成的条款产生重大影响。如果你在别人的办公室里谈判，周围的家具、人员等全是对方的，自然会在谈判中处于不利地位。由于你不在自己熟悉的地方，别人却牢牢占据着自己熟悉的地方，因而在心理上你就会明显处于下风。对方会更有信心、气场更足，而你会觉得信心不足，感觉使不上劲。

改变谈判地点

你经常会发现，在诸如劳资关系、政治尤其是复杂的、严肃的商业性谈判中，各当事方都同意去一个独立的地点进行谈判，这个地点是中立的，不属于任何一方。这就让谈判双方在环境的暗示性影响方面站在同一条起跑线上。

利用在一家小饭馆里喝咖啡或吃午饭的时间去讨论一些简单的问题，要比在别人的办公室、董事会会议室等让别人具有心理优势的地方谈严肃的问题好很多。

人格的力量

人格是另一种暗示性的因素。谈判中最佳的人格类型是移情（感性）、热情和友好。和另一个人在一起，你越是觉得舒服，对他在谈判中提出的要求就越是理解，越能做出积极回应。反之亦然。与你态度保守或者令人讨厌的情况相比，你越是友好、让人觉得愉悦，就越有可能得到更好的交易。

移情已经被认为是一流销售人员的首要心理素质。在帮助别人达成交易方面做得最好的人似乎具有很高的移情能力。他们受人欢迎、受人尊敬，别人觉得和他们达成协议是很开心的事情。

座位安排和身体语言

另一个暗示性的因素是座位安排和身体语言。芝加哥大学洛杉矶分校的心理学家阿尔伯特·梅拉宾（Albert Mehrabian）认为，55%的人际交流是靠身体语言（调整身体姿势并改变相对于他人的位置）的方式来完成的。

关于座位安排有关的基本原则是，不要与你的谈判对手隔桌而坐。当你们面对面隔桌而坐时，你会自然而然地把自己置于一种敌对位置。这种无意识的信息表明，你和对方是敌对关系，即要投入某种“战斗”中。多年来，我发现，和对方坐在一张圆桌上或者对角而坐是更好的座位安排，更有利于达成一致意见。

双手传递信息

另一个谈判要素，或者说与身体语言有关的暗示性影响，是你双手和双臂的姿势以及移动身体的方式。比如，当你交叉双臂的时候，你看起来就是否定对方的观点，这个姿势表明你拒绝那个人所说的话。

一个通行的表达开放、诚实和诚意的手势是摊开双手。在谈判中，当你坐下来，打开双臂，伸出双手，手心朝上的时候，表明你说的话是合情合理的、可以接受的、友好的，不会对对方构成任何威胁。

如果在对方说话时，你身体前倾，仔细留意对方，关注对方的嘴巴部位，并频频点头，那么你给人留下的是积极、温和的印象：你对对方的谈话很感兴趣，且真心实意地想要达成一份所有人都可以接受的协议。

其他的暗示性要素

·舒适 。如果你周围的物理环境（家具、光线、室温）很舒适，那么，你更有可能达成更好的谈判交易。

·休息或疲劳。如果你在谈判之前得到了充分的休息，你更有可能进行有效的谈判。

·食物和饥渴。如果你在谈判之前吃得很好，你的大脑就能以最佳状态运转。最好的健脑食物应富含蛋白质。不要吃面包、圈饼、熏肉、香肠、熟肉等食品，这些东西会让你在晌午感到昏昏欲睡。与对方共进午餐后进行谈判也是一个强有力的暗示技巧。每当我们与别人共进午餐后，总是会对那个人产生更好、更亲近的感觉。与人分享美食会拉近人们之间的关系。

·你的态度。关于暗示力量的最后一个因素是你在谈判中的态度。在谈判中，积极的态度—被定义为整体上的轻松愉悦和乐观情绪，比消极的态度能更有效地帮助你得到想要的结果。

第16章　用互惠原则来说服

:: 互惠是让谈判双方达成一致意见最有效的方法。

罗伯特·西奥迪尼（Robert Cialdini）在其所著的《影响力》（Influence）一书中，列出了有关人们对你形成看法、作出回应的方式影响最大的若干因素。在他看来，最强有力的影响是互惠的力量。大量研究表明，互惠—付出与回报，是最有效的达成一致、获得承诺的方法。

人类在交往过程中总是讲究“公平”二字。这就意味着，如果你为我做过什么，那么我就要付出等额或超额的回报。这是自然的、正常的人类本能，这是文明的基石，也是合同法的根本。否则，所有交易就会无从谈起。

为他人做点事情

在谈判中，为他人做点事情的意思是说，每当你为别人做过点什么，哪怕是帮别人扶了下椅子，或者亲自给他们倒了杯咖啡，你都会激发出他们内心深处的回报欲望—也得为你做点什么，以此回应你的热忱。

每当在你问及别人的生活、工作、家庭等情况的时候，都要怀着真正的兴趣去倾听他们的回答，这样会让他们感到被重视。

苏格拉底问题讨论法

为了激发对方的回报欲望，可以采用苏格拉底谈判法。苏格拉底曾经说过：“首先，确定你能接受的所有方面，然后去谈你有不同意见的更具争议性的方面。”

如第14章所述，我的建议是，在谈判中要针对每一项条款进行逐一讨论。你会发现，你和对方在很多问题上都存在共识。双方在就各种问题展开讨论并达成一致意见的时候，就是在为最终达成协议积聚正能量。

往后拖一拖

在讨论各种问题的过程中，你会遇到对方不同意或固执己见的时候，每当这时，你就该立即说：“我们等会儿再讨论这个问题吧。”

跳过有争议问题的速度越快，对方产生的消极情绪和抵抗心理就越少。刚开始的时候，你接受的条款越多，对方就越容易同意后面的条款。一开始就让讨论变得轻松顺利，对方出于互惠的心理也会让后面的讨论变得顺畅起来。

在谈判之初，不要做“无度的索取者”，要做“积极的付出者”，千方百计去满足对方提出的要求。这样做会让对方越来越倾向于接受你提出的条件。

不要急于表示同意

另一个可以运用的谈判技巧是，即使你对某个问题没有异议，在表示同意的时候也要慢一点、谨慎一点、不情愿一点。如果没有让人觉得你有些犹豫就痛快做出让步的话，对方会以为这种让步对你来说无关紧要。但是，如果你在做出让步的时候表现出痛下决心的样子，就会让对方产生他需要以后做出相应回报的念头。

把“公平”挂在嘴边

在人际关系和谈判中，另一条最重要的心理原则是公平原则。尽量把“公平”二字挂在嘴边，因为这样做能激发对方产生积极回报的欲望。你可以这样说：“在这个问题上为了公平起见，我认为应该这样”，或者“这种情况的确对我方来说显得不够公平”。你也可以说：“我只是希望对双方都公平。”没有人会反对公平的愿望。

要求对方有所回报

如果你已经在一系列小问题上犹犹豫豫地作出了让步，那么你就可以说“瞧，我方已经接受贵方在以上各个方面的要求了。此前一直是我方在作出让步，现在我方唯一的要求是贵方能在其他某些方面也作出一些让步”。所谓“其他某些方面”，当然是对你来说最为重要的方面。

价格和支付条款是两码事

请记住，价格和支付条款是谈判中截然不同的两大要素。只要能获得对你方有利的支付条款，你可以接受可能超出意愿的价格。你可以告诉对方你愿意支付更高的价格，但条件是对方愿意用更好的支付条件作为回报。

我的几位朋友经历过一次地产合同的谈判，所涉金额有上百万美元。按照市场可比条件来看，该地产本身的价值不会超过60万美元，但是卖方提出售价100万美元，是因为他们的一个很亲密的朋友不久前以100万美元出售了一块差不多大小的土地。当然，那块土地的地理位置更好，更适合开发，更有价值。但是，眼前的卖方坚持要求售价100万美元，否则就不会出售。

我的朋友最终接受了卖方的要价，因为他们从卖主那里获得了可接受的支付条款。条款规定，每年支付5万美元，20年付清，不计利息。等他们把整块土地分成单独的小块并出售后，会从客户那里得到资金，那样就可以加快原土地购买款项的回收进度了。

既然对土地所有者来说最重要的因素是100万美元的标价，而对我的朋友们来说最重要的是支付条款，双方最终各取所需，达成令人满意的协议。

在刚开始谈判的时候，你通常会觉得双方似乎没有取得一致的希望。但是，如果你把关注的焦点从价格（通常是谈判中的主要问题）转移至交

易条款，往往就能达成令双方都感到满意的双赢协议。史上最重要的商业交易中，有些交易就是通过这种方式完成的。

第17章　用社会认同来说服

: : 社会认同是谈判过程中的一大影响因素。

对思维影响最为强大的一个因素是，“像我一样”的其他人在相似环境下的所作所为。我们认同的人或与我们相关的其他人的行为会对我们产生非常大的影响。

和邻居攀比

有一天，一位上门推销杂志的女推销员来我家推销。她热情、友好且开朗，她首先自我介绍，然后说：“我给您的邻居打过电话，他们一般都订了我代理的六种杂志。我觉得您或许也有兴趣看看这份清单。”

套用电影《甜心先生》（Jerry Maguire）里的一句台词：“她一开口，我就心动了。”

我还来不及思考是怎么回事，就已经像邻居们一样订了六种杂志。我怀疑我家是否有人会读这些杂志，但是，如果邻居们平均订了六种，我怎能拒绝？这都哪儿跟哪儿呀！

跟我们一样的人

别人做过什么或买过什么，会对我们产生极大的影响，尤其是那些我们觉得与自己在兴趣、职业、收入甚至宗教信仰或政治倾向等方面很相似的人，对我们的影响更大。你可能正在与某个人谈判，而那个人表现得很消极或者不感兴趣。那么你可以说：“好吧，我之所以和您说话，是因为您的兄弟上周刚买过两件这种产品。”突然之间，那人就改变了态度：只要知道他认识、喜欢且尊敬的某人已经买了同样的产品，或者达成了同样的协议，那他几乎总会立即产生购买欲望。

收集社会认同

你要学会利用和对方认识的一些人有关的事实、统计、姓名、数字、证据。当你说别人也作出了同样的决策时，就是在利用社会认同，这就意味着你提出的交易条件是合情合理的。

比方说，你要买一辆新车，销售员经常会说：“像您这样做生意的人在购买这款车的时候，总会选购GPS定位系统。”

当别人对你说“像你一样”的人已经做出这种购买决策并签订购车合同的时候，你会顿时双膝发软，一颗拒绝的心也随之软了下来。

要提及“相似的人在相似的情况下”作出了相似的决策、相似的让步。如果你不断地指出有人已经签订了相似的协议，就证明你提出的要求是公平合理的。这是强有力的说服之道。

同行

比方说，你正在和一位医生谈判，想说服他购买一套新的计算机操作系统来管理他的医务工作。如果你说，他的好几位同行已经购买了这套系统，那么他对购买这套系统的抗拒心理大抵会消失。

每当你针对一个对方有异议的特定条款进行谈判时，就可以摆出与对方同行有关的例子。对方起初也许会反对这个条款，但最终还是会接受的。对方在得知与自己相似的人已经接受这个产品后，他们作出购买决策就会容易得多。

利用各种证明

关于社会认同，最强有力的证明是：那些已经根据你提出的条款而签订了协议的人的书面证件、信函或名单。

不久前，我和一家大银行谈了一个咨询和培训方面的大合同。由于费用问题（谁也不敢擅做主张），就一直推到银行行长头上。行长反馈信息说他不太愿意签订这份合同。但是如果我能提供一份曾与我有过合作的银行名单给他，他或许会改变主意。

在24小时之内，我提供了一份十家银行的名单，有国内的，也有国外的，都是我过去合作过的银行。我甚至提供了我在每家银行的联系人的姓名和联系电话。结果，在看到这份名单后不到五分钟里，他就决定签订合同。他根本没有打电话核实，也没有要求出示什么证据。他只是需要了解“和他相似”的其他人也在使用我向他的银行推荐的服务就足够了。

在谈判之前就准备好那些已经在相同条款下作出购买决策的个人和组织的名单，这样做会大大提高你达成更好的交易的可能性。这是迄今为止我发现的最强有力的谈判工具之一。

第18章　价格谈判策略

: : 了解有关价格谈判的几种策略，会让你的谈判事半功倍。

在第3章，我们谈到两种类型的谈判：短期的一次性谈判和长期的商务谈判。在短期谈判中，你的任务是争取获得最好的价格和交易条件，不用考虑将来是否会再次见到你的谈判对手或再次与之打交道。

在一锤子买卖中，你可以用到一系列的价格谈判策略。幸运的是，这些策略也适用于那些年复一年与同一个对手进行的长期商业谈判。

策略1：退缩

不管对方开出什么样的价格，一听到某些令你感到失望的话，你就退避三舍，把不悦和痛苦写在脸上，眼睛朝上翻，似乎在承受某种强烈的痛苦，说些“哇！这是一大笔钱呀！”之类的话。

令人惊讶的是，有时候只要做出退缩的样子就能让对方立即改变价格。如果你第一次退缩就能起到降低买价或抬高卖价的效果，那么请做好在整个判断过程反复使用这一策略的准备。

策略2：质疑

你可以问："这是贵方所能提供的最佳条件吗？能不能再改善一些呢？"

当你询问价格且对方给出价格的时候，暂停一下，做出一副吃惊甚至震惊的样子，说："这是你能给出的最好价格？"接下来要继续保持沉默，一声不吭。如果尚有改善的空间，对方通常会立即降低价格或提高价格。

如果对方以降价作为对你的回答，那么你接着问："这就是最好的了吗？"继续要求对方给出最低价格和最佳条件。你应继续提问："价格上能不能再优惠点？"要记住：你的谈判对手并不知道你是否和一个与他们已经达成过更好交易的人交流过。

你还可以问："如果我今天拍板，你能开出的最好条件是什么？"这种问题会加剧卖方的紧迫感，让他们产生可能错失交易的心理压力。

有时候，你还可以问："你是在说，如果价格低于那个金额，你就永远不会把这种产品出售给任何人？从来没有人低于那个价格购买你们的这种产品吗？"每当你直截了当地问出这种问题的时候，人们差不多会觉得有义务对你如实讲出是否有人以更低的买价购买产品的事实。

得到折扣价

在购买某些零售商品，比如家具、家电或割草机的时候，你可以问："你们是否打折销售过这种商品？"

大多数零售商每年都会对特定的商品进行特价销售。如果他们告诉你这种商品通常在春季搞降价促销，那么你可以这样回应：“好吧，我错过了最近的那次特价销售的机会，但我希望今天也能得到优惠价。”

有时候，只要你说出充分的理由向卖方申请折扣价，就有可能打动卖方，为你降低售价。

策略3：断言

不管对方给你开出什么价位，你要立即回应："我可以从别处买到更便宜的产品。"

每当你告诉销售人员你可以从他的竞争对手手中以更低的价格买到那件商品的时候，对方的态度会立即缓和下来，价格开始松动。断言"我可以从别处买到更便宜的产品"，经常能化解价格阻力，原因在于卖方会认为你要去别处购买。

记住：即便是在这种谈判中，也要始终保持友好、亲切。你的语气表现得轻松愉快，要比一本正经或咄咄逼人更容易能让对方作出让步。

策略4：拦腰还价

当对方向你开价100美元时，你拦腰还价："我立即给你50美元的现金。"

无论什么时候，只要你立即亮出现金，对方的价格阻力会大大减少。提出完全用现金交易，会让人们更愿意和你做生意，因为：①降低库存成本；②不需承担信用卡手续费；③会带来"即时满足"的感觉。

再举一个例子。比如说，你提出用50美元现金购买价格为100美元的商品，卖方还价到60美元。通常你会发现，即便你拦腰还价，给出一个看似荒唐的价位，卖方还是愿意接受比你的心理价位低很多的售价。

策略5：再咬一口

“再咬一口”就是最后再要求添加一个条款。你可以这样说：“好，如果你愿意免运费的话，我就接受这个价格。”

如果对方对是否要在交易中增加一些内容而感到犹豫不决的话，你可以以一种轻松愉快的口吻说：“如果不包括免运费条款的话，我根本不会考虑这笔交易。”

现在讲讲采用“再咬一口”策略的关键：你同意购买主要商品，卖方认为自己已经得到了满意的售价，然后你提出一个额外的要求。即便你买的商品是房屋、汽车或汽艇，这种策略也同样适用。

来自买房的教训

你刚刚同意以一定的价格购买一栋房子。一旦你已经接受了购买价格和入住时间，但还没有签字之前，你就可以向卖方提出赠送家具、窗帘和割草机的要求。令人相当诧异的是，好多人会完全按照当初购买房子的价格出售现在的整个房屋。

房地产市场出现严重衰退后，我的一位朋友买了一栋报价240万美元的房屋。经过六个月的谈判，那对老夫妇最终接受了100万美元的价格，只是需要买主接手买下来，我那位谈判经验很丰富的朋友说：“当然，这个价格包含所有的家具，还包括所有的艺术品，怎么样？”

碰巧，那栋房子装修得非常好，里面还有价值超过10万美元的艺术

品。但由于卖方急于卖掉房子，而且还认识到没有地方放置那些家具，于是他们说："得了，就这样吧。"即便是售价最终远远低于他们原来所期望的价格，但还是满足了我朋友的所有要求。

第19章　离席谈判法

: : 离席是谈判中最强大的工具之一。

离席是谈判中最强大的工具之一。在谈判中，一旦最重要的目标没有实现，你就该离席而去。事实上，如果你尚未做好这种准备，就绝不要开始正式的谈判。

我们在前面谈论了提出选择方案（第12章）和找到其他谈判对象的重要性。研究谈判对手并摸清他的真实愿望、真实需求和问题之所在是很重要的。开始谈判的时候，你应该掌握你所需的全部信息，这样才能在对价格或交易条款感到不满意的时候离席。

与提出选择相反的是，进行毫无选择余地的谈判，但应找到某种与他人达成一致的途径。如果你没有选择方案，你就没有选择。如果你没有选择，你就没有自由。你在谈判中的自由越多，你获得的交易就越好。

为每一次谈判做好离席的准备

在谈判过程中，我尽一切可能让自己在任何时候都能够离席。这给我带来了巨大的谈判力量。与我在没有提出选择方案而不愿意“扣动扳机”（积极促成交易）的情况下所能达成的交易相比，做好离席的准备几乎总能让我获得更好的交易。

当你希望获得最低的买入价或最高的卖出价的时候，就可以采用离席法。在谈判中，我经常会说：“直截了当地告诉我贵方的最低价格，我就会告诉你我买还是不买。”

抢占先机

这种声明经常会让对手感到有些狼狈。他们原本期待的是，从一个与实际成交价差距较大的价格开始谈判。现在他们面临的情况是：如果他们给出的价格不合理的话，我会立即离席。

或者，如果我是买方，我将对卖方说：“告诉我贵方的一口价吧。”换言之，你告诉我你能接受的最低价格吧，你说出你的最低价格后，如果我能接受，我们就谈下去；如果我接受不了，我就离席，再也不去想这笔交易了。

采用这种方法，往往会让你立即得到一个更低的价格，这个价格远远低于对方原定的谈判起步价格。

拒绝绕圈子

尤其在我很忙的时候，我不喜欢绕圈子。我更喜欢一口价。我以一口价买过房子、汽车、家电等很多东西。当我出售东西的时候，我每次和人说话时都会这样开头：“这是我能接受的最低价了。如果你接受不了，我表示理解。”

有时候，人们会问：“如果你真想买某件东西，而你又说你要离席，会不会下不来台呢？”

这事很简单，记住离席不过是一种谈判技巧。你可以起身走出房间或商店，然后再转身回来，但规则是：只有你起身并威胁说要离席，你才能知道最优惠的价格。

来自买车的教训

我想给妻子买辆新车，于是去了一家销售她中意的那款车的专营店。陪同我俩去的是两位对汽车买卖非常在行的朋友。

我妻子看中了一辆车，在试车后我们坐下来开始谈判。首先，我说：“我在汽车行业工作过多年，我很清楚这些车的加价，也知道你们要在这个行业中立足，每出售一辆车需要赚取多大的利润才行。因此，请告诉我这辆车的最低价格，我会告诉你是否能接受，可以吗？”

销售员眉开眼笑，说价格完全可以接受，然后给出了3万美元的价格，我知道这辆车即使只卖2.5万美元，经销商也能赢利。

我看了一眼这个数字，说："谢谢。我想：现在马上向你支付2.5万美元的现金买这辆车，这是全价，其中包括税收和纳税准备。"

但她坚称3万美元是她所能提供的最优价格，于是我和我妻子还有我的两位朋友起身朝停车场方向走去。那位女销售员在我们后面追，说她需要和她的经理商量商量。她和经理讨论一番后，回来说"绝对最优"的价格是28995美元。我们再次往外走。

就这样我们来来回回三四次。销售员每次进来，都信誓旦旦地说她给出的是她所能给出的最低价格，我们就往外走。最终，惊动了她的经理和其他所有人，她向我报出了2.5万美元的成交价。

记住：只有在你起身要走的时候，你才会知道最优价格是多少。你只是需要鼓起勇气去做，反复训练，直到它正常且自然地融入你的谈判技能当中。

第20章　谈判永无终结

: : 谈判是一个永不停歇的过程。

要把谈判视为一个永不停歇的过程，任何谈判都没有终结。如果你得到新信息后，对形势的看法发生了改变，你就有必要回头，要求重启谈判。

我们在前文阐述了“中国式合同”。如果谈判对手是你想要长期反复谈判的那种人，对方对谈判结果是否感到满意就会成为你特别关注的问题。如果形势发生了变化，且对方对双方达成的结果不再感到满意，就邀请对方坐下来重新谈判。

绝不要感觉在谈判后签订协议像是让你陷入了圈套，总是摆出希望重新谈判、希望对方更改交易条款的姿态。对方唯一能说的就是表示拒绝，但如果是长期谈判，大多数有头脑的生意人会考虑已经发生的形势变化并设法让你感到满意。

提出交换条件

如果你需要重新谈判达成协议，一定要开出有吸引力的条件。如果没有明显的利益或好处，谁都不会把和你再次谈判当回事。在要求对方对可能让他最终蒙受某种损失的条款作出通融之前，你就得把你能提出什么交换条件这个问题想清楚，这是你的责任所在。

仔细考虑好你能给对方带来什么利益或好处，以此激励对方重启谈判、改变交易条款。对此列出详细的清单，并将你愿意在此基础上重新谈判的要求“出售”给对方。

去你的银行走一趟

在我早年的商业生涯中，有若干次陷入财务困境。经济突然萧条，我的生意规模缩减了一半以上。我有一笔分期偿还的银行贷款，再也还不起月供了。我该怎么办？

我发现了银行业的一个小秘密：如果一笔贷款变成坏账，银行经理或贷款职员会难以向上级交差。但是如果你做到每月都支付利息，就能保持其流动性。只要银行接受你对贷款本金所支付的利息，那么从银行账面上看，该笔贷款就依然具有流动性（不属于坏账），谁都不会有麻烦。

于是，我去找我的银行经理鲍勃·默里，对他说我无力再偿还每个月的本金了，但如果他愿意宽限我几个月的话，我先偿还每个月的利息以保持这笔贷款的流动性，等生意有了起色，再偿付本息。

让我吃惊的是，他马上就答应了。他重新做了一份贷款方案，计算出月利息，问我能否按月支付这笔利息。

我向他保证自己能做到。他对我非常感谢，且和我握手，我们的友情没有留下任何芥蒂。

给你的债权人打电话

还有一次，我的生意遇到了大麻烦，无力支付所有的账单。在印刷、租金、设备、航运、录音、法律等各种商业服务方面，我的应付账款总额达到数千美元。这是极其令人烦恼的形势。

当时，我没有不接电话，也没有回避收款代理人。相反，我列出所有债权人的名单，然后亲自登门，逐一面谈。我对他们说了同一番话。

我说："当前经济衰退，我的生意也遇到了严重困难。但是曙光就在前头，我相信在3~6个月以内，我的生意就能实现实质性的恢复，到那时，我就能把所有的欠款都还给你，一分不欠，而且还付利息。但如果你继续给我打电话，坚持要求现在就偿还的话，那我就只好关门大吉，宣布破产，一走了之，你一分钱都得不到。你想要怎么做呢？"

生意人都具有灵活性

结果又一次令人感到诧异。他们说：“如果你承诺每月偿还一小笔钱，就能让我们认为你的账户还不是坏账。这样的话，我们会保持正常的商业关系，直到你周转过来，还请欠款。”

我们各自遵守诺言，说到做到了。六个月之内，我的生意得到恢复，还清了我欠下的每一分钱。

如果你目前处境糟糕，是因为以前签订了一份合同，或者说是因为无力支付以前发生的费用，那么不要犹豫，大胆提出变更交易条款的要求。如果你的要求合情合理，且能提出合理的解决方案，你会惊奇地发现，对方也是那么通情达理！

第21章　成功的谈判家

: : 成功的谈判家身上有一些共同的特征。

成功的谈判家身上有哪些标记？你如何判断自己是否算得上优秀的谈判家？只要观察一下成功的谈判家，你就会发现他们身上的一些共同特征和习惯。

首先，他们把谈判视为一项终身的活动；谈判永远不会完结。他们认为一辈子就是一个在相互冲突的利益面前不断做出妥协和调整的过程。谈判每天都在进行，几乎遍布各个领域。理想的情况是，谈判是一个双赢的过程，但这种结果有时候是可遇不可求，且没必要去追求的。

优秀的谈判家胸襟开阔，在不断变化的环境面前能随机应变。他们不会持有僵化的立场。糟糕的谈判者是死脑筋，一旦形成某种观点，就会咬住不放，不管形势是否发生变化。

优秀的谈判家富有灵活性，能在谈判中迅速确定双方的目标。如果新出现的信息能带来新观点，那么他们愿意改变或放弃原来的立场。

成功的谈判家善于合作，不争强好斗。他们不会把谈判视为一场战役，也不会把谈判双方的关系视为一种敌对关系。

优秀的谈判家富有创造力而不咄咄逼人，他们想的不仅仅是自己赢得谈判，而是努力找出令双方满意的解决方案。

最后也是最重要的一点，他们不会去操纵别人。他们不会通过耍阴谋

诡计去诱使对方进入一种你输我赢的局面。

在一次性谈判中，好的谈判家尽一切可能去达成最好的交易，他们明白这种谈判只会发生一次，不管达成何种条款，双方很可能再也不会谈判。他们的目标就是达成最好的交易。

然而，在商业谈判中，双方很有可能要再次谈判、再次合作，优秀的谈判家在当前这次谈判结束之前就已经开始考虑下一次谈判。谈判家必须具有长远的思维和眼光。

在我多年的谈判生涯中，我从来没有发现有哪位精明的谈判家是因为使用了某种伎俩而达成好交易的。有很多谈判方面的书籍和课程教唆你利用“角色互换”或“好人/坏人”等策略，这些策略其实是让你试着从心理上去欺骗人们做出承诺。这些方法在现实世界中很难奏效。

在现实世界里，那些坦诚直率、明确自己的任务和目标、愿意为达成各方都接受的协议而做出合理承诺的谈判者才是最为成功的谈判家。

要成为优秀的谈判家，你不必狡诈多端，不必去操纵别人；相反，你要做到直率、诚恳，要完全清楚自己想要得到什么，并且在与对方的讨论过程中努力去寻找实现这些想法的最佳途径。

四大要点

请记住谈判的四大要点，这是所有成功谈判家的立足之本。如果记住了这四点，你从此将成为一位优秀的谈判家。

1.掌握事实、提前准备。权力总在那些知识最丰富、选择最多、信息最全面、方案最优化的人一边。提前做好准备，尽可能多地掌握有关对方的愿望、需求和形势等方面的东西。

2.提出你的要求。成功是通过提出要求而争取来的。说“在开始之前，我想告诉你我在这次谈判中的真正目标”。进入谈判后要大胆提出自己的要求，尤其是价格和交易条款方面的要求，因为这些方面总是一些需要经过讨论、可能发生变动的随意性因素。

3.谋求双赢。在任何长期持续的商业谈判中，不要试图通过压制或操纵来达成对对方不利的协议。谋求双赢，否则无交易谈判可言。记住，人生漫漫，该来的终归会来。如果你达成了一项有损对方利益的协议，会成为你的职业生涯中挥之不去的阴影，你所失去的东西将远远超过这次获得的短期收益。

4.实践，实践，还是实践。抓住一切场合、一切机会去谈判。不管是购买衣服、汽车，还是购买家电、房子，都要去锤炼你的谈判技能。唯有通过不断的实践，才能提高你的谈判能力。你从中获得的谈判能力能让你在未来增加收益或节省支出的幅度达到20%，甚至更高。好的谈判技巧会节约你的时间、金钱和精力，会让你更富有成效，大大推动你在事业和生

活上的成功。

优秀的谈判家不是天生的，而是训练出来的。庆幸的是，你能通过本课程的学习，学以致用，举一反三，直至这些技巧变成你的第二天性，你就会成为一位优秀的谈判家。到那时，你将获得大量的机会，因为谈判会伴你终生，谈判永不落幕！

祝你好运！

作者简介

博恩·崔西是世界激励大师、世界500强企业推崇的绩效思想家、个人职业发展最成功的演说家之一。他为全球60多个国家，5500万人做过培训。比尔·盖茨、杰克·韦尔奇、巴菲特等世界级商业领袖都曾经接受他的领导者管理思想培训。时至今日，他的研究成果和思想仍被1000多家全球跨国公司运用。

博恩·崔西一生著述颇丰，其代表作有《魅力的力量》（The Power of Charm）、《授权》（Delegation &Supervision）等。



博恩·崔西职业巅峰系列



BRIAN TRACY

授权

DELEGATION & SUPERVISION

[美] 博恩·崔西 著
郭武文 译



精明的领导，会授权！


机械工业出版社
China Machine Press

博恩·崔西职业巅峰系列

授权

Delegation & Supervision

（美）博恩·崔西（Brian Tracy）　著

郭武文　译

ISBN：978-7-111-47323-7

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

目录

前言

第1章 开发你最宝贵的资源

栽培下属

第2章 击破阻碍有效授权的怪论

怪论之一：没有时间授权

怪论之二：员工不够能干

怪论之三：凡事只有亲自出马才能办好

怪论之四：授权会被看作失去了掌控能力

怪论之五：自己的长项就该亲自动手

第3章 开始授权

筹划能够省时

提出恰当的问题

给自己当管理咨询师

该不该亲自动手

该自己干就自己干

找到合适的人选

任务外包

万事始于筹划

第4章 工厂管理模式

确定所需成果

将个人视作工厂

形成管理杠杆

务必提高产出
清楚授权任务
明确要求
最能打消积极性的因素
第5章 确定关键成果
明确自己的关键成果
明确优先顺序
第6章 确立卓越绩效标准
以考评为依据的管理
公布数字
经常对比绩效
全国对比同样见效
力争卓越
让员工产生胜利感
第7章 目标管理
讨论增加投入程度
商定步骤
经常评价和对比
敢不敢离开
采用情境领导
目标管理需要参与
第8章 一流上司的三种特质
你了解别人吗
小孩第一

明晰第二
给团队以自由
下决心增强这三种特质
第9章 有效授权的七种技巧
用人得当
逐步授权
授权具体成果
鼓励参与和讨论
授权权限和责任
放手用人
第10章 例外管理
减少管理时间
规定财务目标
制订计划，安排预约
例外管理大多数时候都行之有效
第11章 把自己视作教师
我对管理的误解
你的工作就是传授
永远不要想当然
清楚具体地交代工作
鼓励提问，做出答复
第12章 为员工树立信心
寄予最好的期望
上司如同家长

为员工订立高标准

锻炼下属

第13章 决策授权

让下属负责任

问题可能成为机遇

持续提升竞争力

问题解决过程

第14章 检查方能达到期望

你是有责任的

经常在员工间走动

第15章 日常反馈凝聚员工

做中性反馈

做一名“裁判”

做积极的比较

及时奖励

允许诚实的错误

鼓励员工尽力而为

第16章 不断激励员工

让员工觉得自己很重要

善于倾听

向他人表示看重

第17章 采用情境领导

知识、技能与经验

中等任务相关成熟度

从头再来
评估下属
第18章 辨别四种个性
因才施教
引导者个性
社交者个性
相安者个性
分析者个性
人各有异
你的管理方式
第19章 三种领导风格
专权风格
民主风格
放任风格
第20章 避免逆向授权
反将一军
让员工自己解决问题
强迫员工思考
避免倾向于任何一方
让双方坐下来
让员工承担责任
第21章 管理成效的五大要素
成功的决定因素
后记

作者简介

前言

授权是有效管理不可或缺的技能之一。如果不能有效、顺利地授权，企业高管的潜力就不可能充分发挥。

管理被定义为“通过其他人来取得结果”。这种定义本身就包含了将任务、职责和责任有效授权给下属的意思。授权的能力和意愿是事业进步、商务成功的关键条件。

许多管理人员觉得授权很困难。他们往往不愿或是不能授权，这让他们事业进步的机会大受局限。不授权自然就要事必躬亲，管理人员亲力亲为的责任与任务太多，这使他们无法为组织做出充分的贡献。

授权的益处

授权有许多好处。授权把你所能做的工作拓宽到你所能控制或驾驭的范围，这样在日常工作中你就能集中精力去办那些非你莫属的事情。

授权能提高你工作成果的数量与质量，而最能决定你收入、职位以及个人对工作满意度的因素就是你的工作成果。

授权还能让你提高下属的能力和素养，这样你就能发挥人才的潜力。

今日的管理人员把职责范围内的一切都包揽下来，事情多得简直忙不过来。如果管理人员想要做完一切重要工作，那么凡是其他人能做的事都必须交托出去。这是商务生活中简单明了的现实。

授权可以学会

幸好授权这种技能是可以培养的。跟学习任何技能一样，你首先要了解如何去做，然后时时练习，直到你习以为常，就跟学开车一样。

大多数管理人员没有受过如何授权的培训，而人们在采取某种新行为时起先都会觉得别扭。不过练得越多，授权就会越容易。

本书将帮助你娴于授权，从而成倍提高你为组织做出重大贡献的能力。你将学到一系列重要的理念，从而大大提高你授权的成效。所有这些方法、技巧和策略都经过了多年的实践检验，无往而不利。

只要你反复练习这些技巧，很快别人就会说你精通授权了。

第1章　开发你最宝贵的资源

授权就是向下属发起挑战的绝佳工具，以使他们更上层楼，取得更大的成效，做出更大的贡献。

在企业中，你最宝贵的资源就是帮你完成工作的下属。他们比计算机或办公空间要宝贵得多。能够让手下人员做出最佳成绩的管理人员才称得上优秀的管理人员。

身为管理人员，你的工作就是让公司的人力投资取得最大回报。在任何组织，尤其是服务行业的企业中，薪酬福利在营业预算中的比例可能高达85%。问题在于你有没有让这笔支出得到最大回报。授权就是取得最大回报的途径之一。

一般人在工作中只发挥了50%~60%的能力。也就是说，一般的组织只运用了员工一半的能力，而优秀的组织能让员工发挥更多的潜力来实现组织的目标。

栽培下属

你作为管理人员的工作就是栽培下属。你担负着照管和培养下属的职责。唯有人才能够增值，计算机和其他设备都要贬值，最终被淘汰，人才的价值却可以增长，不过这要取决于你能否有效地管理和运用他们。授权就是向下属发起挑战的绝佳工具，以使他们更上层楼，取得更大的成效，做出更大的贡献。

授权最重要的好处还在于让你充分发挥个人的潜力。只要通过有效的授权和监督来发掘他人的才干，你就会惊奇地发现，自己作为经理或是高管人员的潜能是不可限量的。

在工作中你有两种选择。如果你接到工作任务，无论结果好坏上司都唯你是问，你可以自己动手，也可以交给其他人来干。你让别人来做这些工作的能力，说得更准确点就是你将工作交托给合适人选的能力，让你得以集中精力去做自己必须做的事。有效授权的能力比其他任何事情都更能决定你的仕途、晋升速度、报酬、地位、职务、名望以及你在管理方面的成败。

第2章　击破阻碍有效授权的怪论

实际上你应该把这些任务授权下去，这样你才能着手去做那些需要更多的知识、技能和才干的任务。

管理学中有几种怪论让管理人员往往不敢授权。不管这些论点是否正确，它们却成了管理者个人的心理障碍，其中有的可能是你所知晓的，有的就不一定了解。不过只要有人不擅长授权，你大概都能看得出有以下一种或多种怪论在作祟。

怪论之一：没有时间授权

有时候管理人员陷在种种工作中忙得不可开交，觉得根本没有时间坐下来给其他人解说这些工作，一心只想自己赶快去做。

他们可能把工作授权给别人，却不花足够的时间把工作任务交代清楚，说明究竟需要完成哪些事情。他们可能只会说："你在某某时间之前去把这件事做完。"他们把命令等同于授权。这可不是授权，而是卸责。

你大概听到过这么一句老话："做好事情没时间，倒有闲暇来返工。"在管理不良的组织或工作部门中，似乎总是有时间来返工，纠正一开始没有有效授权而造成的错误和误解。

其实，现实当中始终都有足够的时间来有效授权。从此别再说你没有时间清楚地授权任务。你得记住，只有花时间来好好授权，才能最有效地利用你的时间来取得更多、更好的成果。

怪论之二：员工不够能干

管理人员经常低估下属的能力。但要检验一个人真正的能力，唯一的办法就是给他安排比以往更多的工作，也要给他留出犯错误的余地，以便吃一堑长一智。

人们往往会让你刮目相看。你说不定会吃惊地发现，自己的下属从来没有尽展所长。当你学会运用他们的才干时，不仅他们能够从工作中取得更大的成就，而且身为管理人员的你也能完成更多的工作，这对你的前途可是件好事。

怪论之三：凡事只有亲自出马才能办好

这种误解，包括它的逻辑结论都让管理工作必败无疑。要是你当真认为每件事都得亲自去做，还要及时完成并达到某种可以接受的质量标准，那么最终你手头上的活儿会越来越多，时间则会越来越紧。这种怪论会牵制住你，让你始终都只能当个办事的，无法在管理层中步步高升。

不能从执行任务转变到管理任务，是管理人员失败的最大原因。人的天性是固守自己的长项，擅长的任务一来就动手去做，而不是授权。你得不断提醒自己，你的工作是管理，而不是拍马上阵。

怪论之四：授权会被看作失去了掌控能力

高管或经理人员往往只顾着自己。他们希望别人认为自己滴水不漏，随时都掌握一切情况，所以就拒绝授权。

事实恰恰相反。你不可能始终掌握事情的一切情况，也没有这个必要。你随时可以把了解情况的人叫来，向你简洁地报告最新进展。

怪论之五：自己的长项就该亲自动手

许多人花上长年累月的工夫来磨炼某种技能，好让自己能够进步、升迁，好有个下属来听自己的指挥。但是某件工作做得顺手了，就会形成一种“舒适区”，让你老是想要回到这个舒适区来干自己轻车熟路的事儿。

这方面的规则相当简单。你得把自己驾轻就熟的一切都交托给下属，自己去做点别的事。掌握某种任务让你能够升迁并继续向前，但这件任务如今该传授并交托给其他人了。可以由其他人来完成的简单例行任务就不该由你来做。

你可以采用“70%规则”。要是有人能把某件任务做得有你70%那么好，那就把这件任务交给此人，腾出手去做那些非你不可的少数工作。

我们的天性倾向于去做那些自己借以达到今日地位的事情，而且乐此不疲。实际上你应该把这些任务授权下去，这样你才能着手去做那些需要更多的知识、技能和才干的任务。

第3章　开始授权

谋定而后动的重要性或许在授权方面最能得到体现。

与所有的成功管理一样，开始授权之前你得先花一点时间来思考面前的工作任务。彻底想清楚究竟需要你自己以及其他人完成些什么。好习惯是把工作任务（尤其是复杂的工作任务）的目标开列出来，再列出为了按时保质地完成任务而必须采取的行动清单。

管理工作的许多问题都出在不假思索就轻举妄动。而成功管理通常都是三思而后行的结果。谋定而后动的重要性或许在授权方面最能得到体现。

筹划能够省时

古语云：“磨刀不误砍柴工。”一分钟的筹划能节省十分钟的执行时间。列出完成某件重要任务或是达成某一目标所需要完成的事项。在动手之前筹划任务、列出步骤的时间越充足，着手之后完成任务的速度也就越快。

有效授权的起点就是通盘考虑任务，想清楚需要做哪些事情，什么时候必须完成，要达到什么样的质量标准。遗憾的是许多管理人员是先授权后思考。

提出恰当的问题

对于每件工作任务，你都得把它们当作维系自己的事业和前途的事情那样去处理。任务越大、越重要，一开始你就要越认真。你要提出恰当的问题：

·我要做些什么事？

·怎么去做？

·有没有更好的办法？

你的起点就是想清楚今日的情形、明日的目标以及达到这些目标的最佳途径。

给自己当管理咨询师

管理咨询师的工作就是问你在做些什么、为什么要用这样的方法来做。彼得·德鲁克（Peter Drucker）说过：“我不是咨询师，而是冒犯师。我不告诉人家该做什么，只是提些尖刻问题，他们必须回答这些问题后才能决定自己该做什么。”

管理人员的好习惯是举出自己的假设来加以检验。你认为什么是正确的？哪些是你有意识地认为的，哪些又是潜意识地认为的？最重要的问题是你的假设错了怎么办？万一你据以做出决定的想法本身就不对呢？那时你该怎么办？

该不该亲自动手

对于每件任务，你都得决定是该亲自动手，还是该交给公司里其他人去办，或是该包给公司以外的专业人员。而只有首先花点时间把任务考虑清楚，你才能做出决定。

该自己干就自己干

有时候必须授权的想法是错误的，更合理的办法是自己去做。我刚开始工作时，曾在一家大型广告公司做文案。那时候凡是我能找到的关于如何撰写专业广告文案的书籍我都读遍了，最终能够为全国性的大客户撰写广告词。

时至今日，几乎任何主题、任何产品或服务我都能写出精彩的广告词，不仅能妙笔生花，而且倚马可待。我的员工给公司网站或是其他宣传资料写段广告词可能要花好几个小时，而且写得还不太好。而我写同样篇幅的广告词就几分钟时间，一气呵成，无须修改，马上就可以刊发。

像快速撰写广告词这样的事情，我自己动手就比交给手下人或是聘用公司以外的人来做要合适得多。

找到合适的人选

如果你该把某件事情授权下去，谁是最合适的人选？

授权时务必把事情交给合适的人员。如果把重要任务交给没有能力来完成它的人员，那你就是在自酿祸端。给下属加担子可不能过分。

许多人员、组织都因为把重要任务交给没有相应能力的人而焦头烂额。你得要记住，只有过去的表现才能真正地预示将来的成绩。工作任务始终都得交给能够在预算范围内快速、高效执行这些任务的人。

任务外包

管理人员还会认为无论什么任务都该让公司内部人员来完成。然而，如今有了擅长某些活动的公司，你可以将整个任务都外包给他们，比你自己公司干得更快、更好，还更便宜。

万事始于筹划

或许你作为管理人员能够得到的最大收获就来自于筹划。一切筹划首先都要拿出纸笔来开列一份清单，写下需要在什么时候、用什么方法来做些什么事。因此，首先花点时间来想清楚你的工作任务，提出恰当的问题，然后再决定是否应该以及如何将它交办下去。

第4章　工厂管理模式

只要将每个人以及他们所组成的工作部门视作一家工厂，你就能确立这种模式。

要想取得成功，最宝贵的本领就是你考虑事情比别人更明晰。协助思考的智力工具越多，你做出的决定、得到的成果就会越好。

工厂管理模式能让你的授权效果更好。只要将每个人以及他们所组成的工作部门视作一家工厂，你就能确立这种模式。

工厂有它特定的投入品（例如，原材料、资源、时间、资金、设备）。生产活动在工厂内执行，得到特定的产出（也可以称为“成果”）。判定工厂的生产率时依据的只是产出的数量与质量，而不是它所开展的活动。

确定所需成果

在想到单位、部门、公司或是职责范围时，你要把它们当做一家工厂。给自己提出以下这些问题：

·需要取得什么样的结果？

·应该如何去产生这些结果？

·我们凭什么而存在？

·人家聘用我们是要达到什么目的？

提高生产率的斗争总是围绕生产活动与成就、工作量与成果之间的消长来展开的。许多人整天都在辛勤工作，成果却很少，因为他们没有聚焦于生产率、绩效和成果。

将个人视作工厂

你可以把自己组织中的员工视作一座座工厂。他们主要的投入品是时间、金钱、技能和才干。他们每天要从事具体的活动，负责取得特定的产出。公司花钱雇他们是为取得成果。

授权时重要的一点是想清楚你要取得的成果，然后让下属把注意力集中在这些成果上。所有成功的管理者、一切办事高效的人员都有个特点，那就是高度面向成果。效率低下的人员的特征之一则是他们注重生产活动，而不是成就。

形成管理杠杆

有些事情能够让你成倍地扩大自己的或是部门的产出，或是拓宽职责范围。有一种“管理杠杆”让你完成的工作比一般人要多得多。你的工作就是以最有效的方式来运用自己的时间和资源，从而取得最大的杠杆作用。

举例来说，如果能在你掌控的企业内部开展整个生产过程，就能大幅提高生产率、降低成本。但是从另一方面来说，如果把整个生产过程外包给能够做得更快、更便捷也更便宜的专家，你同样能够得到极高的杠杆作用。我们所说的杠杆作用是指相对于投入而提高的产出的质量与数量。

授权是达到管理杠杆作用的重要工具，它让你成倍地提高产出。如果你指导别人或是向他们示范该做些什么，以使他们能够自己去完成某件工作，实际上你就让产出比自己动手的情况提高了一倍。

务必提高产出

管理杠杆也能逆向作用。例如，某位普通员工按照平常的速度来工作，每天能够生产10件产品。身为管理人员，你有可能让这一产量成倍增加，但如果决定错误，你也可能降低这一生产率。

假定这位员工浪费了一半的工作时间，就跟大多数工作人员一样。如果有效交办任务，你或许能够将此人的生产率提高50%，也就是每天生产15件产品。

然而，如果在授权时不讲效果，草率大意或是语焉不详，那你也可能让产量减少到5件、8件，因为这位员工不清楚你到底要他做什么，给弄糊涂了。

清楚授权任务

如果人家不明白或是不能确定你究竟想要什么，他们一般都会按兵不动，以免犯错。他们会磨洋工、浪费时间，少花工夫来生产，把更多的精力用于闲谈，或是从事其他低价值，甚或无价值的活动。

作为管理人员，你得不断自问：我在工作环境以及下属中是个乘号还是个减号？换句话说，由于你的影响，人们的生产率是提高还是下降了？归你管辖的每个人是否完全清楚以下事项：①你需要他们做什么？②你要求什么时候拿出结果？③你希望达到什么样的质量？

明确要求

《培训》杂志（Training Magazine）曾经向全国各地的人力资源专业人士进行过一次调查，想知道什么样的技巧最能有效地调动员工积极性。结果他们发现，人们称“知道要求的结果”最能鼓动他们的干劲儿。

当让员工描述自己遇到的最好的上司时，他们总是这么说：“我始终明白这位上司对我的要求。”

只要人们明确知道你要求他们在什么时候、按照什么样的质量和预算来做什么事，他们就有高水平发挥的机会，能够取得让自己满意，同时还能增加事业发展可能性的成果。

最能打消积极性的因素

同一次调查还发现，现在工作场所中让人们感到沮丧、不快和恼怒的首要原因就是“不知道要求是什么”。而上司授权事情不清楚则是让人们“不知道”的主要原因。

不知道要求是什么，这是人们工作表现不佳、没有动力、烦躁易怒甚至生病的重要原因。身为管理人员，非你莫属的事情之一就是明确无误地让员工知道你对他们的要求是什么，优先顺序如何。

第5章　确定关键成果

任何工作、任何企业的关键成果很少超过5~7种。你的工作就是确定你自己的关键成果，然后拟定计划来完成它们并不断改进。

关键成果是指你必须办到才算履行自己的职责、实现商务目标的事情。任何工作、任何企业的关键成果很少超过5~7种。你的工作就是确定你自己的关键成果，然后拟定计划来完成它们并不断改进。

首先你得问问自己：我是被聘来做什么的？我凭什么领薪水？

这时你得动笔来思考。如果你负责公司的某个单位或部门，那需要做什么才能证明自己有理由存在？你和团队应该取得什么成就才算履行了自己对公司的职责？你能不能确定这些的正确性？许多人会不由自主地把重点放在日常工作上，而不是聚焦于要求自己取得的最终成果。很快你就会忙于日常工作，而把要求的结果全然抛诸脑后。

明确自己的关键成果

要想注重结果，而不是盯着日常工作，最好的办法就是明确自己的关键成果，然后确保你的上级、平级和下级都完全清楚这一成果范围。

关键成果有三种特性：

（1）它清楚、具体，可以量度。你可以准确地判断是否取得了这些成果、达到了什么样的质量。

（2）它完全在你的掌控之下。这些成果都要由你去取得，其他人是不会代劳的。而只要你能很好地取得这些成果，就能对公司、对自己的事业带来可观的价值。

（3）它是公司必不可少的活动之一。关键成果是一种重要的产出，会成为下一项关键成果或下一个人的投入品。

例如，销售工作的关键成果就是寻找客户，找到新的、合适的、感兴趣的准客户，跟他们谈论你的产品或服务。确定并接触新的潜在客户是推销员不可或缺的关键成果之一。

找到新的准客户后，下一项关键成果就是让客户信任你，跟他们建立起亲和关系，这样他们才会愿意听你讲述你的产品或服务。销售工作中还有其他的关键成果，每一项都直接产生于上一项完成的关键结果，而最终的目标则是你有了回头客，而且那些满意的客户还会替你转介。

每一份工作、每一家企业都有总体的关键成果。你的工作就是判定自

己的关键成果是什么，安排好时间进度、衡量它们的完成情况，然后日复一日地为了它们而努力工作。

个人也应该列出自己的关键成果清单。首先要问问自己："我凭什么领薪水？我是被聘用来取得什么结果的？"

把这份清单拿给你的上司看，请他定下优先顺序。他认为哪些重要、哪些次要？你的多数时间应该花在什么事情上？对于公司花钱雇你来取得的最重要的成果，上司如何衡量你的成功？

明确优先顺序

企业会由于种种原因而产生许多问题。首先，个人或上司都不清楚公司或部门要取得什么样的关键成果和产出才算成功。其次，大家不清楚关键成果中的优先顺序，很容易就把精力耗费在低价值的事情上。管理咨询师本杰明·特里戈（Benjamin Tregoe）就曾说过："最浪费时间的莫过于把毫无必要的事情做得十分漂亮。"

对关键成果的定义是管理成效的主要决定因素。这是因为你20%的工作决定了你80%的劳动价值，在某些工作和职位上甚至可能是10%决定90%。如果你不知道这最重要的10%或20%的工作是什么，那你绝不可能取得出色的成绩。假如不知道关键成果是什么，你会不由自主地花越来越多的时间去做价值越来越少的事情。

你最好经常这么问自己："有什么事情是非我莫办，而只要做好了就能显著提高成效的？"无人能够代替你来完成这份特别的工作或任务，如果你不做，你部门的生产率和绩效就会下降；而如果你能快速、优质地完成工作任务，生产率和成果则会大为改善。

找到合适人选

例如，管理人员的关键成果之一是招聘和人员配置，也就是给各个工作岗位安排合适的人员。吉姆·柯林斯（Jim Collins）在《从优秀到卓越》（Good to Great）一书中写道，能够"在员工中汰劣存优，而且安排岗位各得其所"的人方为管理者中的翘楚。

身为管理人员，物色合适人选、仔细地面试并挑选人才，然后将他们安排到你职责范围内的重要岗位上，这就是只有你能做到的事情之一。如果你不做，或是措置失宜，其他人是不可能越俎代庖或是帮你改辙易途的。但如果你用人得当，并将他们组成高效团队，那就能为你的公司做出非凡的贡献。

员工的关键成果

等你解答了“我凭什么领薪水”这个问题后，接下来你就要问：“我的员工凭什么领薪水？”

还是动笔来思考。列出你负责的所有人员的名单，在每个名字下面列出需要他们取得的关键成果，尽可能以重要程度为序。让人意想不到的是，真正清楚属下每个员工最重要的任务和工作活动的管理人员居然寥若晨星。

帮助团队取得重要成果

这个信息你理当告诉下属。你理应给下属提供上佳表现、出色完成工作任务的机会，而只有让他们明确知道自己最重要的工作任务是什么、你会如何考评这些工作任务，他们才可能有这样的机会。如果你清楚地说明下属的岗位职责和绩效考评方法，就能让他们集中精力去取得对自己、对公司来说最重要的成果。

为你的员工指明前进的目标，划定让他们去攀登的高度。只有明确了目标和优先顺序，你的员工才可能出色地履行职责，为你取得你要达到卓

越水平所必需的成果。

第6章　确立卓越绩效标准

“普通”与“卓越”绩效之间有着重要区别。普通绩效的标准是员工为免降职或丢掉工作而必须达到的最低绩效限度，卓越绩效的标准则是员工为确保工作稳固、更快加薪晋级而必须达到的程度。

要想员工做出最佳表现，你就得确立卓越绩效的标准。员工必须清楚自己凭什么领薪水，需要完成哪些任务，什么样的成果才能构成卓越绩效。

管理人员的工作是判定并定义每个工作岗位的卓越绩效，将它作为每个员工自身职责范围的目标。卓有成效的高管人员会给自己的公司、工作单位以及自己授权并监督的每个岗位规定卓越绩效的标准。

“普通”与“卓越”绩效之间有着重要区别。普通绩效的标准是员工为免降职或丢掉工作而必须达到的最低绩效限度，卓越绩效的标准则是员工为确保工作稳固、更快加薪晋级而必须达到的程度。

规定卓越绩效标准也是有效授权的关键。在授权某件工作时，你当然想确定接下这件工作的人会以最高水平的质量和效率来完成任务。

以考评为依据的管理

当今管理学中最重要的热门词语似乎都围绕着绩效考评。商务人士、思想领袖都在使用“基准”、“指标”、“标准”和“经济约数”这类词语。所有这些词语都表明，一切商务活动都能从某些方面来衡量。强调以考评为依据的管理方法是个人与组织持续改进的关键。对每项活动进行考评的决心关系到将来能否提高销售额和盈利率，尤其是在竞争激烈的市场上。

这方面的准则是“接受考评的工作才算完成”，这属于最重要的管理成效准则之一。要规定卓越绩效的标准，首先就得要规定时间、金钱或营业额之类的考评指标。幸好所有商务活动都可以用数量或数字来衡量。只要有任何活动没有经常受到考评，那人们就无法知道自己在这方面做得好不好。

公布数字

质量管理大师爱德华·戴明（W.Edwards Deming）让第二次世界大战后的日本转变成为经济强国，全球一些质量最高的产品就出自这个国家。戴明将他的全部质量管理方法归纳为14条，其中最简单的一条就是“公布数字”。

他鼓励企业用数字来量化每种活动，然后在全公司大幅张贴这些数字，让每个人都能看到。他发现人们对自己的绩效及其考评方法知道得越清楚，他们就越能发挥创造性并决意去改善这些数字。

经常对比绩效

在研读戴明的著作后不久，我到一家有32名推销员的房地产公司工作。我提议我所在的营业处把全部推销员的名字及其销售成果张贴到员工休息室的大幅公告板上。因为贴在员工休息室，每一名推销员每天都得从它面前经过。结果是不管处在名单的什么位置上，哪怕是第一或倒数第一，推销员们总是尽力与名次最接近的人竞争。第10名、第20名的推销员不会想要一跃而成为第1名，而是一心一意要超过自己前一名的人。而前一名的人自然也会十分努力，以免自己的名次下降。

管理人员每周按照工作成果把各人的名次张贴出来，这就在推销员中激发了活跃的竞争，人人都想尽力提升至少一名，再不济也不能让自己因上一阶段的销售业绩输给其他人而名次下降。

那家房地产公司在全市还有22家营业处。不到一年，我们的业绩就在全市所有营业处中名列第一。向人们公布清楚的数字，让他们能够与自己过去的绩效以及他人的绩效对比，这事虽然简单，但却让销售成果得到了持续改进。

全国对比同样见效

我有一家客户是全国性企业，几乎在国内每个大城市都设有销售处，它也开始采用这种简单的“社会对比”方法。每月月初公司向各地办事处的经理发送一份报告，列出它们总体销售额和盈利率的名次，以及各办事处推销员平均销售额和盈利率、平均增长率的对比。

于是活跃的竞争立即产生，就跟我所在的那家房地产公司一样，全国各办事处的经理都决心集中力量超过自己的前一名。他们也没有想要一下子从第10名、第20名跃升到第1名，而是专心专意地一次提升一名。跟以前一样，这种情况引起了良性的竞争，让公司的各家办事处分别都提高了总体销售水平。

力争卓越

卓越绩效能够调动干劲，普通成绩就没有这样的效果。人们不可能因为工作平平而产生任何动力。如果工作干得差劲，人们的自信心反而会减少，变得越来越消极怠惰。但如果工作出色并因之而受到表扬，他们就会信心倍增，鼓足干劲要不断做出卓越成绩。

如果查看一下每年的“最佳工作单位”调查结果，你会发现这些公司都规定了卓越绩效标准。当你花点时间来与下属就他们的关键成果（见第5章）和绩效考评标准达成一致意见，你会比以前更擅长于授权，整个管理工作也会做得更好。

让员工产生胜利感

说到动力，究竟每个人都想要什么？答案是人人都想当“胜利者”。人们希望自己卓越，同时也希望周围的人认为自己工作干得出色。

产生胜利感的办法就是获胜，首先是越过终点线，达到人们能够看到、也会因之而赞许你的高标准。

这一点十分重要。当你规定关键成果以及卓越绩效标准时，你就为每一名下属划下了一道“终点线”。每当按照卓越绩效标准完成工作任务，员工们就会产生胜利者的感觉，也会因此而更加自信，觉得自己材优干济。

因此调动积极性有五项关键因素：

（1）规定清楚的目的、目标和关键成果；

（2）规定考评标准；

（3）体验成功，也就是按照高标准完成了工作任务的感觉与事实；

（4）上司和他人的赞扬；

（5）与工作任务的卓越绩效直接挂钩的奖励。

凭借这些简单的方法组合，再加上你让员工产生胜利感的决心，你就能运用关键成果和卓越绩效标准这两件配套工具来造就人才、建设一流团队，并在你的管理工作岗位上取得不同凡响的成果。

第7章　目标管理

目标管理是授权技巧中的高招，你可以用它来与胜任工作的员工一起规划长期工作任务。

目标管理是授权技巧中的高招，你可以用它来与胜任工作的员工一起规划长期工作任务。要运用这种技巧，你得与员工一起拟定一个月甚至一年的考评目标。

目标管理的起点是挑选合适的人来负责某个具体项目，然后跟选定的人一起商定有时间期限的具体目标。这是管理人员与下属之间的互动过程，需要两人积极展开讨论。

讨论增加投入程度

员工与管理人员对工作任务或目标讨论得越多，着手工作时他们就越会用心完成任务。

讨论和员工投入程度之间似乎有着直接的关系。作为管理者，你的目标是让员工把项目的责任当作自己的，而不是你的职责所在。

目标管理可不是5分钟就能做到的事。它是个过程，需要你和下属彼此长时间商谈，最终确定清楚的目标，规定明确的时间期限以及相关的考评数字。

商定步骤

明确目标后，接下来就是商定计划，也就是为完成任务而需要采取的步骤。规划是管理者与下属之间的互动过程，要经过长时间的讨论，最终商定究竟如何完成目标、采取什么样的步骤。

确定目标、拟定计划所需要的时间与下属在这方面的经验和能力直接相关。如果下属以前曾令人满意地完成过类似的任务，那么讨论可能相当简短。你可以直截了当地说：“这是需要在这个期限内完成的工作，有没有问题？”通常对方会就时间、进度以及预算提出几个问题，你只要答复完这些问题，就可以把工作交给对方，基本上就不用再操心，因为你完全相信此人会再次令你满意地完成任务。

经常评价和对比

在把工作交给员工后，你要将成果与目标进行评价和比较。例如，你和下属商定在今后12个月内达到一定的销售额，那你就得每个月将实际销售成果与你们确定的标准和目标进行对比。

作为管理者，你的杠杆作用和工作成效与你培养合格下属的能力成正比，合格的下属要能够接过工作任务自行去完成，而不会把事情给你退回来。要培养自信、能干的下属，目标管理是最快、最稳定的方法之一。一开始你要给下属安排比较小的任务和责任，然后放手让他们按照自己的方式来完成。之后他们就会日益干练，能够完成规模越来越大的任务。

你的目标就是将整个任务彻底授权给其他人。

敢不敢离开

要估量自己是不是优秀管理者，你可以问问自己，你能离开办公室多长时间而不引起混乱？许多管理人员都不愿休假或是抽个空休息，害怕自己只要离开一两天员工的绩效立马就会下滑。

其实只要你采用了目标管理，而且你的员工都满怀自信，能够胜任本职工作，那你完全可以长时间离开，你的公司或部门照样会顺利运转。一旦你和员工明确商定了目标、期限、方法以及你检验工作成果的时间，你就可以彻底将工作交给下属，让他们自行去掌管。

只有对那些能胜任工作、经验丰富的员工你才可以采用目标管理这件工具。要正确进行目标管理，你就得授予下属跟职责相称的权限，比如支出、决策、运用资源以及指挥组织中其他人来做事的权限。

采用情境领导

保罗·赫塞（Paul Hersey）在关于情境领导的著作中讲述了员工成长的四个阶段。每个人在新的工作岗位上都会经历告知式、推销式、授权和参与这四个阶段而成长起来。

在“告知式”阶段，你得具体地告诉新员工你想要让他们做什么、如何去做、何时完成并达到何种质量标准。之后你要考评、监督，确保这些新手能够胜任工作。

“推销式”阶段，比“告知式”阶段更进一步，你要鼓动并说服这些新员工来完成你清楚说明的工作。

“授权”则只能应用于过去展现了工作能力的合格员工。在授权时你要与对方商定目标、期限和绩效标准。之后你只需定时跟这些工作人员联系、交流，以确保一切都在按时进行。

目标管理需要参与

让下属参与是最高层次的管理。目标管理就是在这个层次上进行的。这种管理方式只能应用于你完全信任的能干员工。你要和他们一起讨论需要完成的工作，商定时间期限和预算，然后把工作彻底交给他们去办。

目标管理的最后阶段就是完全放手让下属按照自己的方式来完成任务。完全的自由感与取得成果的责任感相结合能调动下属的积极性，也能让他们树立自信。工作环境越能让人们自由地按照预定目标去工作，他们就会越积极、坚定地去完成任务。

第8章　一流上司的三种特质

一流上司具备三种特质：第一种特质是体贴，第二种特质是他们将任务清楚交代下来，第三种特质是他们给下属以相当大的自由。

在某次对16个行业中3.2万名员工进行的调查中，研究人员发现对于下属来说，一流上司具备三种特质，它们能确保授权的任何工作或职责按时保质完成。

第一种特质是体贴。在要求调查对象描述这种特质时，大家说的是“我始终感觉到上司在关心我，不仅视我为一名员工，也视我为一个人”。

如果你真正关心下属的生活、工作和个性，那你就是在体贴。闲暇时你问及他们的家庭和人际关系，你察觉到他们对某个特殊日子的感觉，愿意停下工作来了解他们的私人生活中发生了什么事。

你对下属工作以外的生活了解多少？你知不知道他们是否已婚，对方是谁，有多少小孩？周末他们喜欢做什么？当前他们最大的麻烦和忧虑是什么？

你了解别人吗

在为期6周的管理培训课程行将结束之际，教授询问上课的高管和经理人员：“你们每天上下课时打扫走廊的清洁工叫什么名字？”

班上无人知道。6个星期来他们每天从这名清洁工面前经过，从来没想到要问问他的姓名，了解一点他的情况。

教授接下来说道：“你在公司里是否成功，很大程度上要取决于你是否花时间来了解替你工作的人。你得问问他们的生活情况，听他们做出的回答。”

小孩第一

在我公司里，随着业务增长，员工中有4名已婚女性，每一位都怀孕生产，有的还不止一个小孩。我和妻子生养了4个小孩，对为人父母在养育幼童时的压力和责任深有体会，因此我们决定给公司增加一条新制度——小孩第一。

按照这条制度，只要员工的小孩有任何需求，那么员工首先就该去照顾小孩，工作放到次要位置。他们可以在家守候生病的小孩，见面时可以带上小孩，小孩在学校遇上麻烦或有什么需求时还可以立即赶去。

我们还明确规定，这种情况不会扣工资，也不要求后补工时，只要求当即将手头的工作转交给某人，以免把客户的事撂下。

如今这项制度已经执行20多年了，从未因此而让我们遭遇任何麻烦。事实上它或许比我们做过的任何事情都更能让员工友好相处、通力配合，不管是有小孩还是没有小孩的员工都一样。

明晰第二

一流管理者的第二种特质是他们将任务清楚交代下来，人人都知道自己该干什么（就像我们在前一章讲述目标管理谈到的那样）。完全清楚员工需要做什么工作、由谁来做、要达到何种标准的管理人员才是最好的上司。

如果把“体贴”放在一幅图的横轴上，把“明晰性”放在纵轴上（如图8-1所示），而且把图划分为四个象限，横轴上的体贴程度从低到高，纵轴上的明晰程度也从低到高，这样就可以表示四种上司。

第一象限中的上司十分体贴，而且对每个人需要完成的任务十分清楚，我们称为“双满分”上司，也就是说，在构成卓越管理的两种特质方面他们都得到了10分。

你的工作就是不断在这两种特质之间做出平衡，既要关心下属，询问他们工作以外的生活情况，同时也要清楚地指示他们该去做些什么。这种平衡过程是永无休止的。

第二象限中的上司注重工作任务，但对下属却粗心大意，很少关心他们的个人生活。这类上司在要求严格、变化迅速的工作环境中会卓有成效。然而人在很大程度上是注重情感的，上司原本是他们工作中最重要的人，如果他们觉得上司实际上不太在乎自己，最终就会心怀不满。

第三象限中的上司体贴和任务明晰程度都低。这类上司含糊其辞、举棋不定，几乎让下属不可能有高水平的表现。

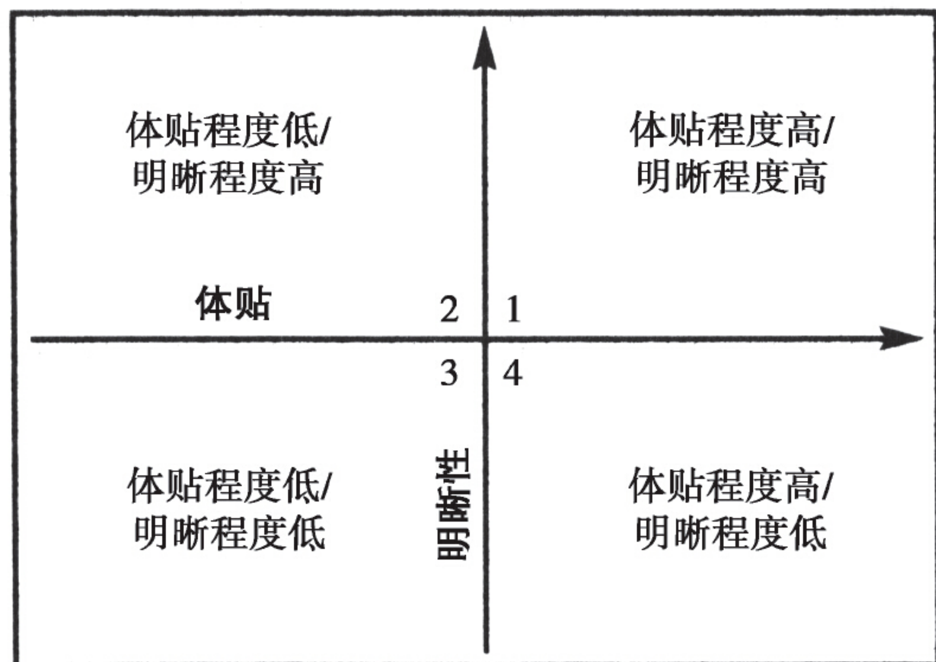


图 8-1

第四象限中的上司很体贴人，对下属很友好，但是在工作任务和顺序方面模糊不清。这类上司通常没有成效，他们的团队绩效水平也很低。

给团队以自由

一流上司的第三种特质是他们给下属以相当大的自由，让下属能够按照自己认为合适的方式去办事。老子有云：“太上……功成事遂，百姓皆谓我自然。”

员工称最好的上司基本上不加干预，让他们自行去完成任务。一旦上司指定了任务并彻底授权下去，他就不再干涉，让员工有相当大的自由来决定如何去实现目标。

人们工作中最快乐的时光莫过于能够自主办事的时候（或许你已经从自己做员工的经历中明白了这一点）。这并不是说你应该把超过下属职责范围或能力范围的工作都一股脑儿地扔给他们，而只是说你应该把任务交代清楚，然后让员工自由地用他们认为最佳的办法来完成任务。你不能在一旁牢牢盯紧，或是不停地催促，让他们汇报详细情况。

在指派任务后，你给下属多少自由来自行完成？

下决心增强这三种特质

现在就下个决心，以后要多对下属表示关心、体贴，也要改进交代工作任务时的明晰性，之后要尽可能让每个人自由地按照自己的方式来完成任务。

目标管理让你的下属树立自信、增强能力，而一流的上司同样能做到这一点。他们能够放心地给下属几天，甚至几星期的自由去完成某个项目，完全相信任务能够按时在预算范围内完成。

第9章　有效授权的七种技巧

本书旨在传授必要的技能，让你在今后的整个事业生涯中都能出色地授权任务。关于这一主题的文章著作成百上千，而它们所教的理念可以归纳为七种技巧。

本书旨在传授必要的技能，让你在今后的整个事业生涯中都能出色地授权任务。关于这一主题的文章著作成百上千，而它们所教的理念可以归纳为七种技巧。

用人得当

有效授权的第一种技巧就是按照下属的技术、能力和工作干劲的程度来安排合适的工作岗位。这不等于说不能向下属交代更有挑战性的工作，但重要的是不能给他们难度太大、超过他们现有能力范围太多的工作，否则他们几乎没有成功的机会。

发现不合适的人不胜任重要岗位的工作后还是迟迟不肯换人，这是企业最终失败的原因之一。这种情况往往是上司或首席执行官用人不当，但却因为自大而不肯承认错误。

有多少公司因为董事会指派了才能与职位不匹配的首席执行官而蒙受巨额亏损，甚至破产，这在我看来真是怪事。或许这些首席执行官或高管人员以前在不同行业、不同公司的不同职位上表现卓越，但在现在的职位上却无法取得想要的成果。

逐步授权

有效授权的第二种关键技巧是逐步授权，这样才能让新手积累信心。你当然想让他们一开始便表现不俗，上岗就给他们指派许多小任务。但对于更重要的大任务，你还得逐步授权。看看他们能否在一段时间内展示出驾驭越来越大型的工作任务的能力。如若不然，才能稍次的人会不胜惶恐，惹出一大堆解决不了的麻烦。

授权整个任务

第三种关键技能是授权整个任务。职场上调动积极性的主要动力之一就是能从头至尾地全权负责某件任务，这样能树立自尊心和自信心，也能锻炼才干。

你手下任何职位上的每个员工至少都应该有一件全权负责、其他人不能代劳的工作任务。

许多公司都错误地让两个人甚或更多人来分担一件简单的工作。它们的管理者以为，要是其中一个人忙不过来或是有事脱不开身，另一个人就会来顶缺。实际上这样谁都不会觉得自己是在对这件工作负责，从而造成“孤儿职位”。要解决这样的潜在冲突，你就得指派“专属责任”，也就是说，只让一个人对任务完全负责，并对后备人员说明他们的工作是在责任人脱不开身或是没有能力办成这件事时才能顶上来。但是工作的责任人只能有一个。

如果让下属全权负责某件重要任务，你得要让他们知道才行。当员工

产生责任感和个人权力感的时候，就会对组织更加忠心耿耿、鞠躬尽瘁。

授权具体成果

有效授权的第四种技巧是授权具体成果。让你的员工完全清楚在完成某项任务时需要取得什么样的成果，而不是交代他们日常需要从事哪些活动。

你得不断提醒大家，他们是受聘来取得什么成果的。在企业中培养高绩效人才的方法就是让他们始终都一心一意地去取得成果。员工越是能够取得可以考评的具体成果，他们就越是兴高采烈、干劲十足，会觉得自己是“胜利者”。

鼓励参与和讨论

第五种必要的技巧是通过参与和讨论来授权。要记住交谈与员工投入程度之间有着直接关系。员工如果能够与上司交谈，他们就会更加尽心竭力地去把工作办妥。下属与上司在工作上讨论越多，就越是会把工作“内化”，为成功完成任务而主动担起责任。

要是你只简单地让下属去做某件工作，然后便自顾去办自己的事，下属对这件工作就不会很投入。但要是你与他们讨论，并且一起拟定计划，他们就会竭诚尽智地去把工作做好。如果你清楚地说明工作的缘由、方式和考评标准，而且也给他们机会来发表意见、提出问题，他们就会觉得自己得对这件工作负责，觉得它属于自己，归自己掌管控制。

授权权限和责任

第六种关键技巧是授权与工作职责相称的权限。如果任务规模较大，那你得告诉下属有多少时间来完成，可以找哪些人来帮忙，同时你还得说清楚他们可以花多少钱来做这件工作，能够调用其他的什么资源。

管理者往往会犯下的一个大错就是低估下属按时妥当完成工作所需要的条件。他们低估完成工作所需要的时间，低估开展必要的活动来履行职责所需的资金。授权过程本身就能帮助避免这些错误，上司在与下属讨论工作任务时，通常就能意识到所需的时间和资金，这时就会发现这件工作的重要性其实并不亚于其他工作。

放手用人

有效授权的第七种技巧是在授权某件任务后要放手让下属去干。让下属对任务全权负责，别又把任务给拽回来。

要是你不断去盘查负责这件工作的下属，过多地要求他们汇报情况，然后指指点点，并建议更改过程或程序，那你可能无意间又把工作给“拽回来”了。有些管理人员就养成了不好的习惯，总是在授权工作和任务后又把它们给拽回来，让下属觉得这些工作和任务的责任不属于自己。

授权并确保下属能完成工作任务的能力是管理人员能否成功的关键决定因素。凭借授权，你的潜力会没有止境。如果没有授权的能力，那么一切就只能你自己动手。

第10章　例外管理

要想充分发挥潜力，你必须运用一切可行的技巧来减少用时、提高办事效率，而“例外管理”就是最好的技巧之一。

时间是你最宝贵的资源。如果你和大多数管理人员一样，事情太多、时间太少。每日每时都有更多的任务，就好像一条失灵的生产线，你无法将它关闭，让它停下。

要想充分发挥潜力，你必须运用一切可行的技巧来减少用时、提高办事效率，而“例外管理”（management by exception，MBE）就是最好的技巧之一。

在正常的管理中，你的工作是让其他人来完成任务。你把任务考虑清楚，将它授权给合适的下属，然后监督观察，确保它及时完成。

减少管理时间

但如果采用例外管理，你就能最大程度简化授权任务后的监督、控制和汇报工作。在确定了需要完成哪些工作任务、何时以及如何去完成、如何考评之后，你就可以将它完全授权下去，只要求下属在出现麻烦、延搁或其他困难时才来向你请示。

你向下属明确交代，只要工作任务符合时间进度和预算安排，就不必来向你汇报，一切由下属自行处理。你的座右铭是“报忧不报喜”。

例外管理能让管理人员节省大量时间。这种工具的使用方法很简便，你只需对下属说：“只要进展良好，没有超出进度安排，就不必经常来向我汇报。只需偶尔发封电子邮件来让我知道情况就行了，除此之外的一切都由你自己去安排。”

规定财务目标

例如，工作任务是12个月销售额达到120万美元，那么每个月要完成10万美元的销售额，只要月销售额始终都能达到或超过这一数字，那就没有汇报的必要。如果销售额降至八九万美元，这就不符合商定的标准，因而需要向最终负责销售成果的人员汇报。

制订计划，安排预约

你经常会觉得自己或是其他人需要确定某次会议的具体时间、地点和日期或是某种工作任务的完成情况。这种时候你就采用例外管理，你只需说：“我们预定在周四下午三点钟通电话，不管谁有什么事会耽搁，事先跟对方联系，没问题的话就按时在周四三点钟通电话，明白了吗？”

你只需预定具体的时间或结果，然后采用例外管理，而不需要双方你来我往地反复核实。“如果我们预定的情况有变化，我会给你打电话，你也只需在这种时候给我打电话。”

例外管理大多数时候都行之有效

如果采用例外管理，你会惊奇地发现，90%的情况都不需要进一步的联系或沟通，而一切都会按照计划进行。我是职业的演讲人和研讨班导师，在61个国家都有预约过这类活动。要旅行到这么多的地方，演讲的主题又是五花八门，这就需要大量的协调活动，尤其是在班机预定方面，要求按时到达目的地去参加会议。

每一次在时间安排上我都会给自己留有余地。不过我总是让客户别担心，我对他们保证说，如果预定的到达时间有变化，我会提前足够的时间通知他们。我确实也是这么做的。通过例外管理，我得以每年与世界各地数十座城市的数百家客户顺利合作。

第11章　把自己视作教师

管理人员关键的职责之一是教会下属如何执行工作，并将授权当作自己的教学工具。

管理人员关键的职责之一是教会下属如何执行工作，并将授权当作自己的教学工具。

在我第一次升职为管理人员（因为我在普通员工职位上做得好）时，我发现手下人员总是来问我这样那样的工作该怎么做。

有时候提问题的是刚刚毕业的大学生，有时候却是有经验的商务人士。当我向他们授权某件任务时，他们一脸茫然地望着我，有时候还显得有点痛苦和紧张。最后我发现，他们之所以无所适从，是因为他们的确不知道如何去做我授权的任务。

我对管理的误解

这当然让我很恼火。我是全靠自己奋斗来向上攀登的人，掌握的所有技能几乎都是自己通过研习和实践学来的，我理所当然地认为我会做的事情别人也会，尤其是简单的事务。这下子我才恍然大悟，原来我之所以能得到提升，是因为我掌握了多种大大小小的任务；其他人之所以给我当下属，是因为他们还没有学会这些任务，或者还做得不娴熟。

你的工作就是传授

那时候我才明白，我的主要工作之一就是教会下一批员工和未来管理人员，也就是我当时的下属。大多数员工都需要有人教他们如何执行工作，包括正确的过程和程序，新来的员工尤其如此。传授不是不务正业。我要想腾出自己的时间，就必须要传授，这样才能把我已经掌握的、重要程度和价值更低的任务交给下属去办，而自己去办更重要、更有价值的工作。

花点时间来解说你最喜欢的工作方法。例如，你要让某人去办件事，就说："按照我的经验，做这件事采用这种办法最好。采用这种程序，从这里开始做这个，然后做那个，要小心提防这里可能会多生枝节。"这样你就是在传授，是在培养未来的人才。

永远不要想当然

绝不要以为你懂的事情下属也懂。有一次，我经过三轮面试后聘用了一位工作勤恳、意志坚定的人，而且还是某名牌大学的工商管理硕士毕业生。在上班第二天（也可能是第三天），我给了他一份物业文件，让他编制一份“预估报告”给我。

之后我还多次反复重申了我的要求。一个多星期以后，这名新员工坦白说，他根本不知道什么是“预估报告”。我简直不敢相信。预估报告是种基本文件，只需简单列出某个项目的全部收益，减去所有成本，得出总投资的利润或回报率，最后注明日期和时间期限。然而，这位拿着工商管理硕士文凭的先生竟然不知道什么是预估报告，不知道从何做起，甚至不知道怎样从教科书、术语表上查找必要信息，就是在网上也可以查到。

清楚具体地交代工作

告诉员工你要他们做什么，而且还要说明原因。这个步骤相当重要，原因很简单，要是人家知道你最想得到什么结果、原因何在，也了解你的方法的优缺点，那么他们不仅能更快地完成任务，而且还能看出偏差，拿出办法来做出改进，或许你自己从上次做过这类工作以后还从来没有想到过这样的办法。

作为教师，你得耐心扶助、热情鼓励。要记住人们学习并消化新的信息是要花时间的。大多数人是通过对主题的对话（或说“讨论”）来学习的。要是有谁问你一大堆问题，还反复好几次回头来找你请教，你可别不耐烦，否则你的员工就不敢来提问，也得不到他们需要的答案。

鼓励提问，做出答复

要是你让员工不敢来向你提问，或许没有你从旁指点，他们也会试着自己去做，好让你满意。但这样他们会经常犯错，跟你事先费点工夫来清楚解说一番的情况相比，结果是让你花的时间和金钱要更多。

在传授的过程中你要鼓励员工提问，同时也要给予答复。告诉他们：“有问题就来找我，不管遇上什么问题，我随时效劳。”

鼓励员工经常回过头来找你请教。要是怀疑他们执行这件工作的能力，你可以拟定一份监控和汇报的时间表，然后每周审查进度，要是工作真的很重要，那就每天审查。

教会人们如何执行特定工作是成倍提高你自己产出的有效方法。在你花点时间教会某个人如何妥当做好某种新工作后，你就可以把这件工作授权下去，然后自己去办更重要的事了。

第12章　为员工树立信心

要让员工树立自信，最有效的办法或许就是不断地表示你对他们的殷切期望。

要获得幸福、表现优秀，最重要的素质就是自信。实际上在开始执行新的任务或是开始一番新事业时，我们都会觉得不太有把握。管理者的工作任务就是最大程度减少畏惧，并最大程度鼓足干劲。

要让员工树立自信，最有效的办法或许就是不断地表示你对他们的殷切期望。期望是树立自信的重要因素，在激励人们做出上佳表现时也屡试不爽。

寄予最好的期望

“期望定律”如是说：“只要满怀信心，定会心想事成。”

年少时父母的期望对我们的行为以及个人成长产生了非同小可的影响。如果父母总是表示他们相信你事事都能马到成功，比如取得优异成绩、在体育运动中表现出色，等等，那你一般都会让他们的期望变成现实。

在你的成长过程中，同伴和手足们的期望也会对你产生极大影响。在期望殷切的环境中长大的年轻人总是能够尽展所长，比总是在受到批评或打击的环境中长大的人更成功。

等你做了家长，你对小孩的期望也会极大地影响到他们今后成为什么样的人。最好的父母总会在方方面面都对小孩表示期许。

上司如同家长

在工作单位里上司如同家长。上司的期望对每一名员工都会产生非凡的影响。人们总是倾向于实现别人对自己的期望，不管所期望的是好是坏。你对员工的期望、上司对你的期望都会对大家的工作表现产生强大影响。

始终都要向下属表达你对他们的信心，你可以这么说："我知道你能干得好，我对你完全有信心，我相信你，相信你的能力。"

即便对员工心存疑虑时你仍然应该表达信心。你会发现员工们将竭尽所能来证明你是对的。就为了这一点也应该始终表示你对他们抱有信心。

为员工订立高标准

除了告诉下属你相信他们能够干得好以外，你还要鼓励他们在遇到任何困难的时候都来找你请教，保证会给予他们所需要的任何帮助。

你对每一名下属抱有什么样的期望？即便你不发一语，每一名员工还是能感受到你的期望。所以在授权任务或职责时，你应该表示自己相信对方有能力办好。你要不断地鼓励员工，给他们打气，让他们能够出色地完成任务。

锻炼下属

你始终都应该寄予最好的期望，这是条准则。如果不断告诉员工他们有多优秀，你多么期望他们各展所长，实际上你就会让大家养成这些优秀的素质与品格。丘吉尔就说过：“如果你想对另一个人施加影响，那就赞美他某种实际上并不具备的品质，他会尽心竭力来证明你没有谬奖。”

最重要的是始终对你自己寄予厚望。记住你始终都能实现对自己的期望。除非内心寄予厚望，否则永不可能更上层楼，所以你要不断给自己提高标准。

第13章　决策授权

开发下属的智力、判断力和预判力的唯一办法就是把决策和解决问题的任务授权给他们。

开发下属的智力、判断力和预判力的唯一办法就是把决策和解决问题的任务授权给他们，这也是经理们最难完成的工作之一。经理们认为自己的首要职责是解决问题、做决策，事实确实如此。但是，如果你希望培养下属自信心和自立精神，就必须把这些任务授权出去，即便他们会犯错。

决策授权是一种强大的动力，也是一种强大的人格塑造力。把决策授权运用在每一个场合，当你的下属找你定夺，尽可能把决策任务返还给他们。你应该问问，“你觉得我们应该怎么办？”，而不是告诉他们做什么。

让下属负责任

还有一个更好的办法，就是如果有人把问题甩给你，可以直接告诉那个人，“你是负责人，你来解决吧。”

各个领域的成功人士都有着强烈的解决方案导向。他们聚焦于解决方案，思考解决方案，集中精力于解决方案。结果，他们越来越擅长于解决日常商业生活中的问题，并开发出越来越多的解决方案。

有时我会向我商务讲座的听众提问，“谁有什么问题吗？”

所有人的手都举起来。于是我说，“当然，每个人都有问题。问题涌现，就像大海里的波浪，连绵不绝。我要问的是，‘你们解决日常生活问题的能力如何？’”

问题如绵延的长河流过你的生活，唯一的停顿就是偶尔的危机时刻。根据一些专家的研究，每两三个月你就会遇到一场危机。如果没能妥善处理，你的生意或生活会受到严重的影响。这些危机可能是财政危机、商业危机、个人危机、健康危机或家庭危机，不过生活就是由一系列无穷无尽的问题和危机组成的。

问题可能成为机遇

一个尚未达成的目标是一个悬而未决的问题。一个未完成的销售目标或配额即是一个亟待解决的问题，而来自同事或合伙人的挑战只是你必须处理的问题。

从好的方面看，解决日常问题的能力正是决定你成功、进步和晋升的关键因素。当你展示出有效解决问题的能力、知识和素养，你就会得到提拔，受命去处理更多重大的问题和情况。正如亨利·基辛格所说，“解决问题的唯一奖励就是去解决更大的问题。”

持续提升竞争力

绩优员工考虑的是如何解决问题，能够为解决问题、扫除障碍和达成目标做哪些工作。而那些绩效平庸之辈总是在想出的问题应该怪谁，这使他们既易动怒，又效率低下。

科林·鲍威尔曾说过，“领导就是解决问题”。同样，成功即解决问题的能力。出现问题时不要动怒或指责他人，相反，应把每一个问题看成是一个管理者或一名经理人成长的机会。对你的员工来说，同样如此。帮助他们变得更有竞争力、更自信、更有价值的方法就是抛出问题，让他们去解决。然后，帮助他们在解决问题的过程中变得更优秀。他们自己能解决的问题越多，需要你亲自处理的问题就越少。

管理者的主要工作之一就是，帮助员工认识到解决问题的能力是其未来发展的关键。要以身作则，拒绝谈论过去或已发生的事以及谁应受指责。相反，要着眼于未来，着眼于解决方案，着眼于采取可立即用来解决问题或将损失降至最低的行动。不管是个人还是机构部门，这种思维方式都会带来很高的绩效。

问题解决过程

从现在开始，在员工带着问题来找你前，要求他们遵循问题解决及决策过程四步法。许多经理人使用这种方法显著减少了找上门来的问题。

步骤一，记下问题。要求员工在带着问题来找你前，以书面方式清晰定义该问题或需做的决策。在讨论解决问题的第一阶段，通常有50%的时间是花在对问题的清晰定义上。许多讨论毫无进展的原因在于员工对所面临的困难和障碍没有一致的认识。当你要求员工将问题提交给你前先把要解决的问题记下来，你会惊讶地发现，绝大多数的问题根本就不需要你来处理。一旦有了对问题的清晰定义，答案或者说解决方案就会显而易见。用医学术语来说就是“精确的诊断是治疗的一半”。

步骤二，找出原因。要求员工书面阐明问题产生的原因，列出清单。为什么会出现这样的问题？问题产生的过程是怎样的？对导致问题的相关原因阐述得越清晰，对你来说，找到解决问题的有效方案就越容易。

步骤三，列出方案。要求员工列出所有可能解决问题的方案或所有可选行动路线。对某个问题而言，你能设计的解决方案越多，你就越可能提出正确的方案或方案集。要警惕任何问题只有唯一解决方案的思想，这可是条准则。

步骤四，作出决策。要求员工选择他们认为在目前的情况下代表最佳行动路线的方案，并解释原因。他们选择这种方案而不是其他方案的理由有哪些？

只有在你的员工已经走完该问题解决过程的四个步骤之后，他们才应该来听取你的意见。

实施这种简单过程的管理者们惊奇地发现，他们与员工讨论问题解决方案的时间减少了75%以上。员工们提出他们自己的想法和解决方案，并且无须请示老板就可实施这些想法和方案。

从管理者角度考虑，该四步骤过程同样适用。无论何时你遇到何种问题，第一步，清晰地定义它；第二步，确定问题发生的原因；第三步，设计问题的不同解决方案或答案；第四步，综合考虑，从候选方案中选出上策。

第14章　检查方能达到期望

定期检查是为了掌控所授权工作的进度。

若是某项工作值得授权，它就更需要日常的检查。定期检查是为了掌控所授权工作的进度。当然，授权并不意味着你需要时时刻刻盯着下属的工作，而是需要你设立一些时间点来进行定期监督，使得你（授权者）和受派者可以按计划讨论事情进展情况。

当你对所授权的某项工作进行监督检查时，你传达给了员工一个信息——这项工作十分重要，潜台词就是接受这项任务的员工也非常重要。也就是说，由于从事着非常重要的工作，因此该员工也是团队中非常有价值的一员。当团队成员意识到这个工作足够重要到需要你进行定期检查时，他们会对自我价值更加肯定。

当员工们了解到你如此关心工作目标和进度，他们将会竭尽全力做到更好，并加快工作进度，当然前提是你能够做到充分授权。

你是有责任的

授权不等于放手。尽管你是就某项工作对一个下属放权，你仍然需要就结果对上级负责。

若是不对工作进行检查，你其实就是完全的放手了，这就近似于玩忽职守，而玩忽职守是无论何时都不能出现的。只要忽略工作进展情况，继而丢弃了职责，那就很可能铸成大错，日后更需在时间和金钱方面付出高昂的代价。

经常在员工间走动

目前最流行的管理技巧之一是“走动式管理”（management by wandering around，MBWA）。该技巧如此有效以至于流行的原因，是你可以及时地得到项目进度的反馈，及时的发现问题，并在需要时快速做出反应。

通过走动式管理，你不需要一个星期或者一个月以后才知道你的项目中出现了什么问题。当你在员工间走动，与之交谈并询问其进展情况时，他们会主动给你项目进度的实时反馈，使你可以做个卓越的经理。

当你检查并了解受派者的工作时，你会很快了解到此人的工作进度是否合适，是否需要加大或减少工作量以保证整体项目的进度平衡。你可以发现哪些受派者的能力达不到你的要求，哪些工作他们不能胜任而需要其他人帮忙。

如果你发现该工作对于受派者来说太难，你可随时进行工作调整。在目前经济日新月异、气象万千的情况下，一切都在变化，或许你所做的授权当天看来还十分妥当，但在收到新的信息后，第二天就全都得更改。所以你始终都要做好在必要时变更任务或重新指派人员的准备。

第15章　日常反馈凝聚员工

日常反馈是工作的一个关键促进因素。如果人们不能获得他们活动或进程的日常反馈，就会很快变得意志消沉，甚至可能失去工作的兴趣。

肯·布兰查德说过，“反馈是冠军的早餐”，这是关于管理的最著名的俏皮话之一。

日常反馈是工作的一个关键促进因素。如果人们不能获得他们活动或进程的日常反馈，就会很快变得意志消沉，甚至可能失去工作的兴趣。他们可能开始觉得他们正在做的，或者被授权的工作不是十分重要。

日常反馈是你和员工之间的主要交流方式。就像你会定期地与你的配偶和孩子交流一样，你必须要定期与向你汇报的每一个人进行交流。

做中性反馈

成功反馈的关键是不能在你的反馈中体现个人评判态度。若一些事情不令你十分满意，不要生气或变得没有耐心，仅仅对表现本身的客观情况做真实的陈述。

例如，一个人没能按日程表完成任务。你仅需给他发一份邮件，或者直接找他谈话，告诉他，“这项工作应该在周五中午完成，事情进行得怎么样了？”你反馈的内容越积极，或者越中性，你的员工就会越愿意表达他们的观点和想法。

许多人认为，他们对工作进程和员工工作表现做反馈，就要说出是好还是坏。但是大多数情况下，你需要做的只是一个中性的反馈，陈述工作情况本身，无须做负面评价。

做一名“裁判”

实施“计时员”的管理体制。就像在体育领域一样，计时员仅会告诉队员和观众时间、分数、你只需告诉员工们规定的销售额、生产量或业绩。如果他们没达到这个目标，他们将会迅速提高速度以使工作在规定的时间内完成。

告诉员工们常规状态下他们的工作业绩如何，特别是，如果他们做得很好，直接告诉他们让他们知道。员工们倾向于关心自己的工作，将他们的个人价值同他们的表现等同起来。他们想要也需要知道他们工作好与坏，特别是相比于其他同事来说。

做积极的比较

之前在第6章，我们谈到了“社会比较论”，即我们通过与来自公司内部或外部同行们做比较，来对自己做出评判。如果你的公司和其他竞争公司做得一样好，或者比他们做得更好，请让你的员工们知道。员工们希望他们在一个十分成功的公司工作，尤其与同行业的其他公司相比。

一种有力的反馈是实行“走动式管理”（第14章中提到），并对人们在做的正确的事提出表扬。寻找机会在公司走动，表扬员工们优秀的表现和行为。无论什么时候告诉你的员工他们工作很出色，他们都将会更受鼓励，在将来的工作中会表现得更好。

及时奖励

IBM（国际商用机器公司）的创始人——托马斯·约翰·沃森拿着支票本在他的工厂、办公室徘徊的事情是众人皆知的。无论什么时候他看到有人工作得很出色时，他都会停下来，写一张支票递给他，金额只有5美元或者10美元，或许更多，但这个慷慨的举动产生的影响却是巨大的。

员工们都会将他们的“大老板”托马斯奖励的支票装裱起来，挂在他们的墙上。他们还会将此事告诉他们的朋友和家人，向他们同领域的人们炫耀这些支票奖励。

及时地向你的员工们做日常的积极反馈对鼓励员工会起到重大的作用。那会让你的员工们觉得你关心他们，你关注了他们正在做的工作，尤其当工作本身十分困难的时候。

允许诚实的错误

日常反馈的最后一点是克制自己，保持沉默，允许你的员工们犯错误。据说，父母批评孩子们更多，反而表扬他们太少，很多公司也是这样的。员工们总是被挑剔批评，只是偶尔得到上级对自己优秀工作表现的表扬和肯定。

有一些研究是关于什么会使公司成为一个“不错的工作场所”。或许对那些出色的公司所做的调查中得出的最重要的发现，在这些公司中允许员工犯错误而且不会因此遭到批评或被解雇。最好的公司构建的环境是让员工们觉得可以自由的尝试新事物，尽管他们可能在尝试的过程中会犯下许多的错误。

鼓励员工尽力而为

奥林匹克体操冠军，玛丽·卢·雷顿曾经讲到过一些她母亲说过的话，那些话成就了她的整个事业。有一次比赛过后，玛丽·卢·雷顿表现得并不很好，对自己很失望，她的母亲对她说，“玛丽，你是不是第一名不重要，尽力而为才重要”。

同样的，你的目标是鼓励员工们尽力而为。定期地表扬他们，认同他们，让他们知道自己对于公司来说很重要，很有价值。反馈确实是冠军的早餐。

第16章　不断激励员工

每个人都需要感受到自己的重要性，觉得自己是胜利者。而要让员工产生这样的感觉，有五件事情必不可少。

要想表现出色、干劲十足，关键在于自尊和正面的自我价值感。每个人都需要感受到自己的重要性，觉得自己是胜利者。而要让员工产生这样的感觉，有五件事情必不可少。

第一，通过为员工订立清楚的目标来为他们树立自尊。看不到的目标是无法达到的。

第二，要订立可以量度、可以达到的标准，以使大家知道自己在达到目标的过程中进展如何。

第三，在任务安排上要使得人们实际上能够达到所定的目标并感受到成功。你的工作就是保证大家能够经常“胜利”。

第四，不管你内心感觉如何，对每个员工都要表示期许，对他们说“我知道你会做得很出色”，或是“我对你很有信心”。

第五，对完成得好的工作公开给予充分的肯定和赞扬。要是当了胜利者、完成了任务或是达到了目标之后得不到嘉许，尤其是上司的嘉许，岂不等于徒劳无功。要利用一切机会来对员工本人，在公开场合或者当着其他员工的面来表扬他们。要是你在肯定或表扬下属的时候当着他们同事的面，那可比你私下里说什么都更能激发他们的干劲，让他们摩拳擦掌地要

在今后干得更好。

让员工觉得自己很重要

玫琳凯·艾施（Mary Kay Ash，玫琳凯的创始人）创办的公司是全球销售女性化妆品最成功的多层次直销（multilevel marketing，MLM）企业之一。她不断提醒大家说，“每个人脖子上都戴着块标志牌，上面写道，‘让我感到自己很重要’”。她鼓励公司员工在对待客户时就当作他们戴着这块标志牌一样。

你每天都可以采用五种激励要素来让员工发挥最佳水平，这五种要素都以字母“A”开头：

（1）认同（Acceptance）。我们的内心深处都需要得到周围众人的认同，更需要上司认同我们的重要性和价值。那你怎样才能对下属表达无条件的认同呢？答案是每次看到他们时都露出友善温馨的微笑。

你要记住，你觉得工作时没人在注意你，实际上却是人人都在注意你。无论你说了或是没说什么话，无论你做了或是没做什么事，都会被你的下属观察到，也会影响他们的行为。

（2）感谢（Appreciation）。对担当每件任务或每种职责的员工说声“谢谢你”，“谢谢”是英语中最具有感染力、影响最大的两个字了（事实上在任何语言中也是如此）。

（3）赞美（Admiration）。发现别人让你赞美的地方。赞美他们的衣着或是配饰，比方说手袋、领带，赞美他们的头发、鞋帽和汽车。当别人做了点什么不平常的事情时，记得一定要恭维一下。他们有可能因为夜

以继日地加班而出色完成了任务，赞美他们，恭维他们对你的部门做出了多么大的贡献。

（4）嘉许（Approval）。要多多表扬、赞赏下属。实际上有人把“自我价值感”一词定义为“人们觉得自己值得表扬的程度”。表扬满足人类天性中最深刻的需求之一，觉得自己对他人重要而有价值。找些理由来表扬别人，给员工发封电子邮件来恭维、感谢并表扬他们所完成的工作。

（5）关心（Attention）。如果下属想要说什么，你要悉心聆听。员工需要与上司交流，希望能够坐下来自由地表述自己。

善于倾听

倾听被称作“白魔法”。如果采用四种倾听技巧，你可以对谈话者的思想、感受和情绪产生好的影响。

首先是专心倾听，不要打岔。倾听时身体前倾，好像对方所说的是你听到过的最重要的事情。这是建立良好人际关系的最重要的准则之一。

其次是在作答之前略作停顿。对方说完后你停顿几秒钟，或者再久点也行。停顿有种种好处，停顿让对话暂时沉寂，而对方往往会在此时说出重要的想法和认识；停顿让人有时间整理思路，这样你就给了对方决定接下来说些什么的机会；此外停顿也在告诉对方，他们的话语对你很重要，你正在仔细考虑；最后你在停顿时实际上能从思想意识深处来听取对方的话语，从而确保你的话语和行为是合适的，以免自己说错话。

再次是提出问题来请对方澄清。绝不要自以为完全明白对方的意思。只要有任何误解的可能性，你都要问问“此话怎讲”，这句问话无不适用，可以用来弄清楚在任何情况下、任何时候对你说任何事情的任何人的思路、感受和需求。

最后是作出回应。你可以重复一下对方所说的大意，这是确保完全明白对方所说事情的最快、最有效的方法之一。例如你可以说，“你说的是不是这个意思……”，然后按照你的理解，用你自己的话来重复对方的意思。你会惊讶地发现，人们经常会说：“不，我不是这个意思。”

向他人表示看重

前文讲过，关心是让人们觉得自己重要的五大激励因素之一。而照理来说，你总是会关心自己看重的人或事。如果对方说话时你仔细倾听并提出问题，那就等于明白告诉对方，你看重他们的想法和观点，而由此推论，就可得出你当他们是团队的重要成员。

第17章　采用情境领导

领导方式的一项重要决定因素是员工的任务相关成熟度，提高任务相关成熟度只有一个办法，就是实践。

不同的工作环境需要不同的领导方式才能取得最大成效，比如环境压力有大有小，同事中有的专业娴熟，有的却不熟练。你不可能用掌管消防队的方式来管理研究实验室。

领导方式的一项重要决定因素是员工的任务相关成熟度，“任务相关成熟度”指的是员工在特定岗位上的知识和技能水平。提高任务相关成熟度只有一个办法，就是实践。

知识、技能与经验

进入新岗位的员工任务相关成熟度较低，需要大量手把手的引导、指示和培训。这与新员工聘用和工作分派时采用的“成败全靠自己”的方法恰好相反。

任务相关成熟度低的员工需要明确的指示、耐心的指导、持续的监控以及经常的意见反馈，才能走上正轨，树立自信。在任何新岗位上，手把手的培训都是确保今后这个岗位取得一流绩效的最可靠的办法之一。

中等任务相关成熟度

当员工对岗位工作有了更多的了解和经验后，就达到了中等任务相关成熟度。这时候他需要聚焦于成果的讨论，也需要上司提出反馈意见。这种成熟度的员工需要明确的任务说明，还要有清晰的目标和标准。不过鉴于他们有了更多的经验，你可以放松控制。你可以给他们指派某件任务，且基本上肯定他们可以按时完成。

任务相关成熟度高的员工则完全胜任岗位工作，基本上能够在不加监督的情况下执行工作，不需要上司把他们盯得紧紧的。对待老练能干的下属，管理人员担负的是顾问、导师和向导的角色。你与历练老成的下属之间的关系比较轻松随便，彼此之间经常交流和讨论工作。你可以毫不犹豫地把任务和职责授权给任务相关成熟度高的下属。

从头再来

这方面有一点相当重要，在早先的岗位上熟练老到、任务相关成熟度高的员工在被派到以前从未接触过的新岗位上后，又会返回到任务相关成熟度低的状况。要是你接到新的任务，或是从一家公司干得挺成功的职位上转到另一家公司，那你又回到当初了，还得再一次从任务相关成熟度低的状态开始。

管理人员（包括我自己）经常所犯的大错是聘用或提升在当前或原先岗位上十分能干的人。我们理所当然地认为完全胜任某一岗位的人转到新的岗位上也同样如此，这种结论最后几乎都是错的。

评估下属

现在就去观察你的下属吧，评估他们在岗位上的任务相关成熟度是高是低、还是中等。之后你可以调整自己的管理方式，根据他们的岗位和经验水平来进行手把手的培训，提供聚焦于结果的反馈意见，或是开展更加轻松的互动交流。

第18章　辨别四种个性

有效的管理需要“个性灵活性”，你得根据共事的人来改变自己的个性和方式。

几年前我需要就医，那时候很急切地想要了解自己的病况，而且总是询问各种治疗方法、药品或其他办法有可能产生的结果。很快我就注意到，我所问到的职业医务人员几乎都在说一句同样的话：“人各有异。”

此话用在职场上同样正确——“人各有异”。管理人员的个性就彼此迥异，但人的天性却爱把其他人当作跟自己一模一样。有效的管理需要“个性灵活性”，你得根据共事的人来改变自己的个性和方式。

因才施教

多年来已经产生了许多评估个性的方法和工具，其中最好的工具或许就是将个性分为四类的DISC（Dominance，Influence，Steadiness，Compliance）个性测验。这件工具在判定人的优势、劣势、愿望以及职业道路倾向方面惊人地准确。

我们公司聘用任何人都必须首先用DISC来分析对方。我们让应聘者去一家网站，告诉他们登录密码，请他们花10～15分钟的时间来做一套题，最后点击“提交”。他们当即就能看到一份对自己个性的完整、准确的分析，与此同时网站还会将结果发送一份给作为潜在雇主的我们。

之后我们与应聘者在电话中讨论个性评估的结果。我们采取完全透明的做法，与所有应聘者讨论评估结果所提示的性情，以及他们适合哪种岗位或职责。这种程序是积极有益的，目的是确保给受聘人员安排他们乐意去执行的工作。

DISC分析将人的个性划分为四种，依据的是在一张有着两根轴的图上处在什么位置（见图18-1）。纵轴的底部是性格内向，顶部是性格外向。横轴左方以任务为导向，右方是以人为导向。这样就出现了四个方框，各自代表四种基本的个性特征。

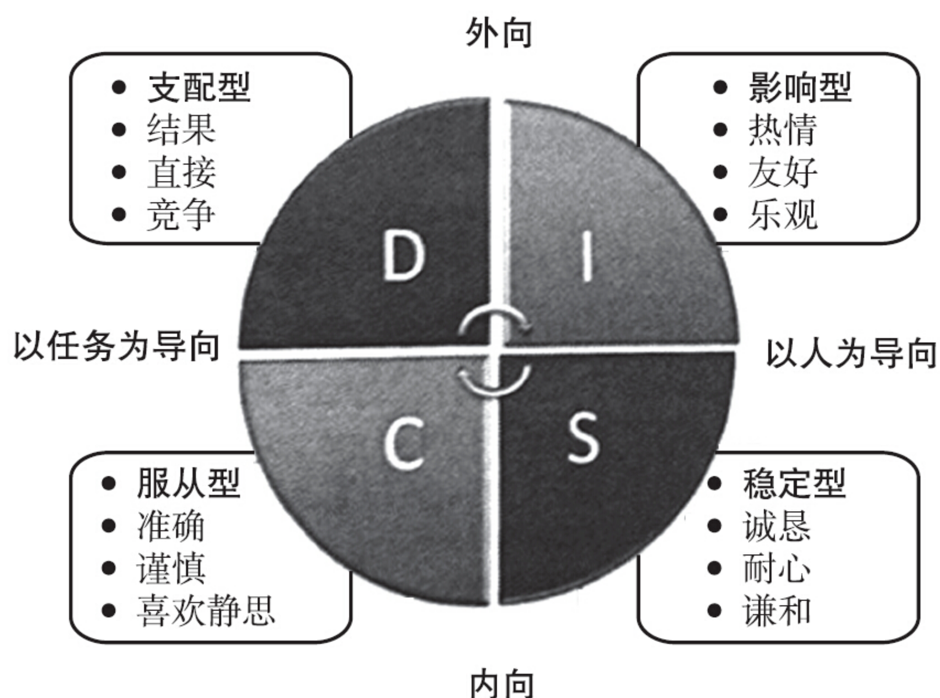

外向
支配型
结果
直接
竞争
影响型
热情
友好
乐观
D
I
以任务为导向
以人为导向
C
S
服从型
准确
谨慎
喜欢静思
稳定型
诚恳
耐心
谦和
内向

图 18-1

引导者个性

左上象限中的是引导者个性（在DISC模式中称为支配型，D）。这样的人性格外向，同时也十分注重任务，他们的主要动力就是“取得成果”。这种个性的人做创业者、消防队长或是警官会很出色，也适合以结果论成败的任何工作岗位。

引导者个性的人一般思维敏捷、坚决果断，想要立即拿到结果。他们对图中右下象限中的个性（也就是“相安者”）颇不耐烦，因为他们以任务为导向，对人则漫不经心，但他们与左下象限中的个性（分析者）倒能融洽相处，因为这两种个性都注重于取得成果。

社交者个性

右上象限中的是社交者或表达者的个性（在DISC模式中称为影响型，I）。这类人看重关系，以人为导向，而且性格开朗外向。他们的主要动力是“你来我往”。

这样的人做政客、公共演讲人、推销员、高管或管理人员会很出色，或者在需要与人大量积极互动的职位上都能得心应手。他们很喜欢谈论自己和别人，通常乐观而热情。

与这种社交者个性的人打交道时有一种危险，就是他们会不假思索地赞同你的说法，发表自己忘记或“记错”的言论。

相安者个性

右下方象限的人是相安者个性（在DISC模式中称为稳定型，S）。这类人注重的是关系。

相安者个性的人十分在意别人的想法和感受，同时也比较内敛自制。他们内向，话语不多，也不会有太多身体语言。

注重关系的人迟迟拿不定主意，有时候会显得优柔寡断。他们会虑及自己所说、所做的任何事对别人产生什么影响。他们最主要的动力是“相安无事”。

这类个性的人做教师、护士、顾问和心理医生特别出色，也很适合需要与其他人密切配合的任何岗位。如果你跟相安者个性的人打交道，你得放慢速度，提出大堆问题，然后细听答案，而且务必要注意，这类人不喜欢被催促着匆匆做出决定。

分析者个性

左下象限中的是分析者或思想者个性（在DISC模式中称为服从型，C）。这类人比较自制、安静，但也十分注重任务。他们最大的动力是“准确无误”。

分析者个性的人最适合要求高度准确但互动不多的岗位。他们更愿意去解决不需要大量讨论的问题。这类个性的人做会计师、工程师、计算机程序员、科学家、研究员、数学家会很出色，做金融分析师也一样优秀。他们可以自在地长时间独自工作，不用跟其他人互动交流什么。

如果与这类人打交道，你得花时间来用切合实际、符合逻辑的方式表达自己的意思。他们喜欢事实，也喜欢细节，想要消除误差或错误的一切可能性。

人各有异

你的天性倾向于在与别人打交道时把对方当作跟你自己一样。但随着成熟，你会明白因人制宜是必不可少的。

要与形形色色个性的人融洽相处，有时候你得放慢速度，去感受对方、了解对方，之后你才能学会配合对方的节奏和性情，尤其是当你想要在某方面影响对方的时候。

你的管理方式

观察一下你周围的员工，花点时间弄清楚自己的个性（你的个性是不会改变的），再想想你周围众人的个性，以及你怎样才能最好地跟他们相处。

·引导者。引导者十分注重任务，但对人却满不在乎。他们性子急切，注重成就，专心工作，一门心思只想着取得成果。对于他们，正确的管理方式应该是务实、准确、到位而迅速，你要清楚地交代所需成果以及考评这些成果的方式。

·社交者。这类人很善于交往，性格外向、热情友好，他们通才博识，着眼大局，对细节却不大耐烦，喜欢大量的人际互动。对于这类人，最有效的管理方式是确保他们不偏离方向，把精力集中到能够做出最大贡献的地方。花时间与他们交谈、往来，跟他们互动，细节问题则安排其他人来处理。

·相安者。相安者以人为导向，对任务则不太专心。他们敏感而犹豫，十分重视与别人融洽相处。这类人喜欢配合、团队合作、友善与和谐。对他们需要采用低调的管理方式，开展大量友好、慢速的互动，不要突如其来。他们考虑得最多的是感受、关心，对别人的心情和关系比较敏感。

·分析者。这类人同样对任务高度专注，而对人则比较马虎。他们十分在意细节、精确性和准确性，做事周密而恰当。对这类人需要采取具体、到位、准确的管理方式，要注重细节，讲话要精确，同时也要低调、自

制。

卓越的管理者花时间来锻炼自己与形形色色个性的人融洽相处的能力。幸运的是只要肯提出大量恰当的问题并细心倾听人家的回答，这种能力就可以与经验一起增长。这需要你有意识地变换管理方式，这样才能更加和谐地与基本个性各不相同的人展开互动。

第19章　三种领导风格

人们通过分析三种领导风格，以判定在需要每个人都达到最高绩效的动态环境中最有效的领导方式。

人们通过分析三种领导风格，以判定在需要每个人都达到最高绩效的动态环境中最有效的领导方式。

专权风格

第一种是独断专行的旧式军队领导风格。这类管理人员挑剔、刻板，凡事都得自己说了算。他们要下属唯命是从、恭敬服帖。他们会说“违命者走人”之类的话，严厉地刁难、批评，采用苛刻的标准，以使大家按照他们的愿望来办事，还要严守预算和进度计划。他们对员工行监坐守，一刻也不放松，而且要求经常反馈、汇报，规矩十分严格。

在某些环境中，这样的风格倒也能见效，但一旦这样的领导离开现场，一切都会松懈下来。在这样的上司手下工作的人通常都战战兢兢，而且只做最低限度的必要工作，免得给自己找麻烦。一旦上司离开，大家基本上就什么也不做了。“猫儿不在，老鼠翻天”，一切陷入瘫痪，谁也不愿意做个决定，因为怕犯错。

落花流水

我有个朋友便是这种专权风格，不过他还有出色的创业本能。两种素质相结合，便创办了一家非常成功的大公司，雇了170名员工，在全国各地都有业务活动。

他的公司不断壮大，财源广进，作为公司财务成果唯一的所有者和受益人，他自己也赚下了万贯家私。但他有个问题，他喜欢发号施令，也只聘用遵照他的号令来行事的人，谁要是表现出任何一点个性或行动的独立性，就会被他解雇。

出于业务需要，他得经常出差。每次他一离开总部，工作就放慢甚或停顿下来。谁也不愿做任何决定，公司就好似散了架一样。他回来后简直就得跟救火一样整顿一番。最后他只好把公司卖给别人，后者聘请了专业的管理人员，采用了更灵活的方式来与员工开展互动。

民主风格

第二种领导风格在某些环境中非常管用。民主风格的上司与员工一起决定每一件任务的目标和考评标准。上司将任务和职责授权给下属，彼此关心、交流，达成一致意见。员工参与和投入的程度都相当高。上司相当于员工的教练和导师。每个人的意见都受到尊重，必要时工作分配还可以改变。

民主风格最适合授权，因为它鼓励人们大量担当责任。即便上司不在，工作质量同样会很高。每个人都觉得自己对企业的总体生产率负有责任，何况同事之间还会产生相当程度的压力，以确保每个人都做好自己的本职工作。

如果管理人员要长时间离开工作，哪怕一次离开两三个星期，公司照样能够顺利运转，达到高水平的生产率和盈利率，这就表示管理人员成功地运用了民主领导风格。

放任风格

第三种是自由放任管理方式，指的是上司让下属完全自由地去决定自己的工作任务、标准、工时、互动模式以及工作方法。上司鼓励自由和自发性，避免一切定式。

在这种领导风格下，和谐程度相对较高，但生产率却很低。一旦上司离开就会散架，呈现无政府状态，基本上一切都无法完成。在这种信马由缰的环境中，授权是危险的，因为大家尚未产生民主领导下的那种责任感。

采用放任领导风格的往往是创业者，以及最初身份低微、逐步掌握权力并担负职责的人。这些人往往创办企业并领导企业成长，但是对人发号施令时他们总有点迟疑，甚或有歉疚的感觉，因而不大愿意直接引导并要求具体的工作表现。

大多数人都爱便宜行事，总是会以对自己最有利的方式来利用这样的自由。如果没有明确的结构和指导方针，在放任式管理者手下工作的人就会把越来越多的时间浪费在闲聊、低价值或无价值的活动以及私人事务上。除非有人出面制订清楚的职位说明、规定关键成果、确立绩效标准并组建有效团队，公司或部门就会逐渐退化，总体绩效水平低下。

事实上，有些管理人员会结合多种领导风格，或是从其中一种变换到另一种，具体视工作环境的要求而定。你是那种领导风格？

第20章　避免逆向授权

每次员工尝试逆向授权时，最好的办法就是坚持让他们吃吃苦头，自己去解决问题。

时间管理专家威廉·安肯（William Oncken）曾为《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）写下一篇充满智慧的名文，全球各地流传阅览数百万次。

在这篇名为《管理时间：谁背上了猴子》的文章中，安肯写道，“任何任务中负责下一步的人就成了任务的责任人。在此人完成他那一部分工作之前，其他人都不能行动”。

换句话说，要是你的下属请你帮他给谁打个电话、取得某些信息，或是请你帮他执行任何其他任务，这些任务在完成你所授权的工作方面是必不可少的，此时若是应承下来，你就成了这下一个步骤的责任人。这位下属可以回他办公室去等你执行“你的工作”，心安理得地觉得，在你完成你那一部分任务之前，他可以偷得浮生半日闲。

每次有人请你做某一部分工作时，你如果答应，就等于把任务拿回来了。你把下属背着的“猴子”捉到了自己背上。一不小心，你就成了工作场所中最常见的一种弊病的牺牲品——“逆向授权”。

人们会在四五个方面相当灵活地尝试逆向授权。首先就是信息方面。你的下属可能会说：“我不知道怎么做，不知道去哪儿找这些信息，你能帮帮我吗？”

反将一军

遇到这种情形，为了避免逆向授权，就得对下属反将一军。你可以说：“找到这些信息是你的工作。你可以去这些地方找找，但还得你自己动手。”

不要应承帮其他人取得信息。这种事很能浪费时间，而且可以让整件任务瘫痪。在取得你所承诺的信息之前，员工都可以优哉游哉。你没完成你的这部分任务之前，他啥都不会干。这下子成了你替他干活了。

更何况在当今互联网时代，几乎一切信息都可以全天候提供，搜索、查找信息的能力完全是工作场所中对任何员工必不可少的技能要求之一。

让员工自己解决问题

可能产生逆向授权的第二个方面是员工来找你给出某个问题的解决办法。他们不肯动脑筋自己解决并从中取得经验教训，而是想要将它倒过来授权给上司。他们回来对你说：“你能帮我解决这个吗？”

你可能错误地认为，“我是上司，有经验和知识，这问题就让我来解决”。这下子他们就把问题留给你，猴子就轮到你来背了。要避免这种逆向授权，就得把问题挡回去。你可以说，“解决这个问题是你的责任。把问题定义清楚，拟定几种解决办法，选出你觉得合适的办法，那时候如果必要，你可以再来找我”。

你要记住，身为管理人员，你的首要职责之一就是让员工成长，而帮他们培养解决问题的技能就是履行这一职责最好的方式之一。

强迫员工思考

身为管理人员，多年来我发现，当员工来找你解决问题时，最好的答复就是“你觉得这种情况下我们该怎样做”，几乎每次员工自己已经决定了最好的行动措施，他只是需要你同意他去实施这种行动。

可能产生逆向授权的第三个方面是在员工需要处理困难任务时，有时候人们回来找你，说“这对我来说确实太难，我真不知道该怎么做，我以前从没有做过”之类的话，接下来便试着逆向授权给你，要请你帮忙，因为你是老大，能力又强，经验又丰富。

要是不当心点，你的自负感就会冒出来，于是就答应把任务拿回来，以便能够正确完成。但实际上如果你坚持让这人在你的指导下学会如何做这件事，这对你们两人都更好。你不能把任务再拿回来，让你大概已经排满的日程再增加负荷。

避免倾向于任何一方

员工找上司干预人际纠纷时也会产生逆向授权。员工自己不去直面问题，不跟所涉人员直接交涉，而是想把上司当成调解员或是内部律师。

在身为管理人员的工作中，你会发现人们并非始终都能好好相处。经常可能有员工来对你说，谁又说了什么、做了什么，弄得他“对这种情形十分不快”。

你只能这样答复：“要是你跟这人之间有这种麻烦，你得自己想办法来解决。”任何情况下都不要倾向某一方，或是表达有利于某一方的意见，否则你永不会了解到全部情况，何况偏向一方还会让你以后在双方面前都丧失威信。

让双方坐下来

在两个人闹别扭的情况下，最好的办法之一就是把两个人都叫来，让他们坐下，当即把麻烦或异议就地解决掉。

我觉得比较有效的一种技巧是关上门来让双方都复述他们对你所说的关于另一方和整个情况的话。此时他们被迫彼此面对，而且得要准确地说出两人闹别扭的真正原因。你立刻就能看到，不真实的挑衅说法以及口角是非都从他们的陈述中消失了。

只要一有争端你就照此办理，那些进了你办公室的人很快就会明白，要是他们带着麻烦来找你，就不得不坐下来与另一方当面对质，他们就不再来找你，而是直接去找另一方当面把误会澄清。几乎每次都是这种效果。

让员工承担责任

每次员工尝试逆向授权时，最好的办法就是坚持让他们吃吃苦头，自己去解决问题。

不管是在私人生活还是在单位中，你始终都会遇到有人试图逆向授权。许多人天性懒惰，老是想方设法地要让你把任务拿回去，或是让你承担更多的工作任务。你要不惜一切代价来抵制这种企图，始终都要告诉对方“这是你的工作，责任在你，而不在我”，而且要坚持这么做。

第21章　管理成效的五大要素

在本书接近尾声时，让我来告诉你有效授权和监督的五种基本要素，担任管理工作的你随时都可以用到。

在本书接近尾声时，让我来告诉你有效授权和监督的五种基本要素，担任管理工作的你随时都可以用到。

第一，为你自己和下属、为他们做了或没做的任何事情承担完全责任，一切问题由你承担。为授权合适的任务、为监督、为找人来完成任务而承担100%的责任。

第二，把下属当成自己家庭中的晚辈，几乎如同自己的子女。你得要认识到，他们就跟你的小孩一样需要不断的意见反馈、准确的指示、传授、引导、帮助以及明确的绩效标准。在对待下属时，就好像你是家长在关爱自己的子女一样。

第三，要友善待人。讨人喜欢、受人信赖是有效管理和授权的基础。你越是娴于授权，让下属锻炼成长得更好，他们就越会喜欢你，也会对他们自己满意，从而更加专心投入、乐于奉献，为你出色完成任务。

第四，无论做什么都运用“黄金法则”。你希望上司怎么对待你，你就要怎样对待下属。你希望上司怎么向你授权任务，你在对下属授权时就要怎么做。用你所希望收到反馈意见的方式来向下属提供反馈意见。别忘记以前你不知道上司的要求是什么或是在工作出色却得不到公平嘉奖时是多么难过。一定别让自己的员工也尝到那样的滋味。

第五，要记住人力资源是企业最宝贵的资产。你的人力资源是你公司的核心。你的组织取得成功的最珍贵的资产托付给了你。

成功的决定因素

对于你作为管理者的成败，你通过他人来取得成果的能力、有效授权和监督的能力所起到的决定作用不亚于其他任何因素。对你的员工要关心、耐心且友善。你可以让下属高兴或不高兴、产生成就感或失败感，也可以让他们高效生产或低效生产。

要规定明确的标准，清楚地交代任务，对你所期望的结果进行检查，并监督你授权下属去做的事情。让自己致力于锻炼和培养未来的胜利者。把你的下属当作有着巨大潜力的人才，而你能帮助他们发挥这些潜力。

你的成败很大一部分维系于你向下属有效授权任务并以友好方式加以监督的能力。

当你把从本书中学到的东西投入实践，以关心、耐心且友善的态度对待下属，你就有希望成为卓越的高管人员。

后记

“振奋人心，寓教于乐，博采众长，催人奋进……”

博恩·崔西是全球一流的演讲人之一。每年他要做上百次演讲，听众不下25万人，并为上千家公司进行过咨询和培训。他的演讲与著述传播到了58个国家的500多万人中，而所讲的每一条准则他都身体力行。

21世纪思维：如何驾驭竞争并在始终惊涛骇浪的商务环境中胜人一筹。

新千年的领导艺术：学会有史以来最有效的领导准则，以更快地取得最佳成果。

先进的推销策略：如何运用现代销售中最先进的战略战术来胜过竞争对手。

成功心理学：要像绩效一流的人那样思考和行动，学会经过验证的实用技巧来达到卓越。

如需预约博恩的演讲，请访问博恩·崔西国际公司网站www.briantracy.com，也可拨打（858）436-7316获赠免费宣传资料。博恩·崔西会根据你的具体需求来精心准备他的演讲。

作者简介

博恩·崔西是世界激励大师、世界500强企业推崇的绩效思想家、个人职业发展最成功的演说家之一。他为全球60多个国家，5500万人做过培训。比尔·盖茨、杰克·韦尔奇、巴菲特等世界级商业领袖都曾经接受他的领导者管理思想培训。时至今日，他的研究成果和思想仍被1000多家全球跨国公司运用。

博恩·崔西一生著述颇丰，其代表作有《魅力的力量》（The Power of Charm）、《授权》（Delegation&Supervision）等。



博恩·崔西职业巅峰系列



BRIAN TRACY

魅力的力量

THE POWER OF CHARM

How to Win Anyone Over in Any Situation

[美] 博恩·崔西 罗恩·阿登 著
苏军锋 译



所有的一切
都取决于魅力



机械工业出版社
China Machine Press

博恩·崔西职业巅峰系列

魅力的力量

The Power of Charm:How to Win Anyone Over in Any Situation

（美）博恩·崔西（Brian Tracy）　（美）罗恩·阿登（Ron Arden）　著

苏军锋　译

ISBN：978-7-111-47327-5

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：＋86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

目录

导言

第1章 何为魅力

第2章 交际中的魅力

第3章 魅力的作用

第4章 怎样“魅”服他人

第5章 倾听的魔力

第6章 “魅”服女士

第7章 “魅”服男士

第8章 “由里及表”和“由表及里”的魅力

第9章 关注的力量

第10章 第一信号：目光接触

第11章 第二信号：视线移位

第12章 第三信号：头部微倾

第13章 第四信号：点头

第14章 第五信号：完整的身体语言

第15章 第六信号：避免使用的身体语言

第16章 第七信号：发出声音 确认在听

第17章 第八信号：口头回应

第18章 和朋友练习 以提升魅力

第19章 慎提建议

第20章 耐心倾听的力量

第21章 多微笑，笑出声

第22章 多赞扬他人

第23章 利用“假设”原理

第24章 说什么和怎么说

第25章 侧视

第26章 慢说的艺术

第27章 沉默的雄辩

第28章 过多的话把是魅力的扫把

第29章 用声音“魅服”他人

第30章 做个富有魅力的交谈者

第31章 驾驭谈话方向

第32章 做好功课

第33章 坚持让对方先说

第34章 不要“打死球”

第35章 要与对方合拍

第36章 熟能生巧

第37章 把技能转换为艺术

第38章 现在就做起来

第39章 不断彰显魅力

特别呈献 电话里彰显魅力的力量

作者简介

谨以此书献给我们的爱妻尼基和芭芭拉，世界上最好的两位女士。

没有你们的耐心倾听，我们永远不可能在演说界取得成功。

你们是最具魅力的女士。

导言

要达到事业的巅峰，必须具有魅力。它无所不包，又难以名状，如：拼搏的意志、外表、步态、身材比例、声音及手势的自然度等。它未必就是帅气抑或漂亮，所有这一切就是魅力。

——莎拉•贝恩哈特[1]

生活中和职场里足足有85%的成功，取决于和他人有效交际的能力。“社交商”，即沟通、交谈、谈判和说服他人的能力，是回报率最高的令人肃然起敬的智力形式。这种能力是可以培养出来的。

通过训练，学习利用当今世界最具影响的人所采取的交际方法和技巧，就可以成为一个温和、友好、招人喜欢的魅力人士。

那些成功交际人士的所谓“秘密”根本就不是秘密，而是简单运用了实践证明行之有效的交际方法。这些方法某种程度上能使他人对你敞开心扉，并能坦然接受你的想法。因此，他们会愿意受你影响，愿意购买你的产品，愿意和你合作并建立私交，愿意从积极的一面看待你自己。

与其他任何特质相比，具备彰显魅力、招人喜欢、令人愉悦的能力，更多的大门将可能向你敞开。人们越是喜欢你，想到的越是你温暖的印象，他们就越想看到你，听你说话，和你面谈，甚至邀你面谈。

不论是在我们成百上千次的演说中，还是面对我们培训过的成千上万学员，我们曾反复强调一句话，“世界上具有价值的商品不是金子或钻

石，而是魅力”。你的名声，即人们对你的看法和言论，就是最具价值的个人和职场资产。它是人们和你在一起时你所留印象的综合体现。

了解魅力并不复杂的真相，并把本书后面诸章列明的相关技能加以训练。开始先和家人练习，而后扩展到遇到的每个人，这样你的交际效果和愉悦感就会显著提高。

你将会更为成功，赚到更多的钱，升职得更快，销售更多的产品，赢得更多场谈判，更能说服、影响你遇见的每个人。

[1] 莎拉·贝恩哈特，法国女演员，被公认为19世纪末最杰出的演员之一。——译者注

第1章　何为魅力

约翰·肯尼迪开心一笑，连树上的鸟儿都会为他的魅力所折服。

——西摩·圣约翰

先来听听一个人对魅力的描述吧。此人原本就不相信魅力能起多大作用，甚至可能还对其效果有所抵触：

他对见到的每个人都非常关注，热情洋溢。他似乎并不在意你是否喜欢他，但他定会显得真心喜欢你。对于能做到这点，有多少是先天遗传？多少是需后天培养的呢？我只能猜测，但事实是，那次简短的会面使我完全被他的魅力折服了，我与他政见不同，甚至也不指望喜欢上他。

职业演说家马克·桑伯恩谈及与克林顿总统会面时如是说。

提及魅力，我们不是指餐桌礼仪、姣好容貌和时髦衣着，而是指更为深刻的东西。真正的魅力不仅仅在于外表。它是一些人构建非凡关系的能力，使得与他们谋面的人如沐春风。我们几乎天生就对迷人的魅力有着强烈的情感反应。

先天还是后天

或许你会说："但魅力是天生的啊。如果天生就没有，那真不走运！"过去我们也常常这么认为。但多年来对人际交往艺术和技能的研究、试验和讲授告诉我们，事实并非如此。

无疑，一些人天生就有魅力，这是他们的优势。但魅力不是我们基因中的某一神秘成分，而是大多数人自觉不自觉地运用一些具体技能的结果，即魅力是能够习得的。

下面，你将了解怎样成为一个浑身散发着魅力的人，磁石般地吸引继而影响你所遇见的人。

提升魅力之利器

> 从现在开始，就把魅力当作一种个性特质和技能，按照魅力人士的所作所为、所思所想来培养你的魅力吧！

第2章　交际中的魅力

魅力，即一种素质，它让人无法抗拒，令人愉悦，且有吸引力。

——字典释义

罗恩·阿登以自己的亲身经历证明了魅力的力量。

20世纪70年代，我就意识到了魅力的力量。有一次，洛杉矶的一个朋友打电话来，邀请我和妻子尼基一起为伊万·贝洛伊德和他的妻子玛丽恩接风洗尘。他们夫妇刚从南非来到洛城。伊万帅气，演技高超，是我在南非演戏时认识的好友。

那是一个周六的下午，我们来到他们家。小花园里人头攒动。在吧台的周围，人们谈笑风生，当然，还有伊万和玛丽恩夫妇。我们热情地和他们打了招呼，然后四人一起来到餐桌旁，享用着那令人垂涎三尺的自助餐。

那天下午晚些时候，我看见尼基和伊万在聊天，发现平素很淡定的爱妻好像和他谈得非常投机。心里想："他们到底在聊什么呀？她的言谈举止活脱脱像个热衷于流行音乐的时髦少女！"我不禁醋意大发，连忙跑过去一探究竟。

魅力的力量

此后不久，我问尼基："伊万究竟哪些地方吸引了你？"她略加思索，说："他跟你说话时，心无旁骛，就好像这个世界上除了你，其他人都不

存在一样；他听你说话时，就好像你说的每句话都很重要，都需专心倾听。”

回想妻子的话，我意识到她的话绝对有道理。自认识伊万以来，与任何人在一起，他都会表现出这一特点。他总是魅力四射。这也是大家都喜欢他的原因。

毕生兴趣得出的简单规则

虽然那件事情发生在20多年前，至今想起仍如昨日一样历历在目。妻子提醒我，我最初对研究魅力的浓厚兴趣好像就源于那个时候。

兴趣渐浓，我着手研究所有魅力人士的行为举止。我问了许多这样的人士，以厘清他们如何感知对他人的影响。我发现一个有趣的事实：他们都是施人以乐，其乐无穷。

我开始着手把自己的研究体会编成一些简单易学的课程，每节课都有一套简单的规则和技能，易懂、易学、易做。

博恩·崔西和我成功培训了许多人士来运用这些技能，无论他们是出于职业考虑还是社交原因。现在，你也能通过本书习得如何驾驭自己对他人的影响力。一旦学会了怎样运用魅力这一武器，并能驾轻就熟，使他人的感觉超级棒，你就具备了迈向成功的最具价值的因素。

提升魅力之利器

想想你认识的最具魅力的人。观察他的行为举止。明白他在彰显魅

力时做了什么。观察他人对此的反应。根据所见和所得，结合自己的方式，你会逐渐变得富有魅力、令人信服、令人敬佩。

第3章　魅力的作用

魅力就是吸引力。如同阳光普照下花儿要绽放一样，我们要向魅力敞开胸怀。魅力就像巨大的吸引源，把我们引向它的源头。

——托可扎，一位20世纪的智慧女士

富有魅力的人通常都善于倾听，并能得到额外的机会。他们得到的机会，别人或许永远都得不到。在他人身上会受到严惩的事情，他们则会得到宽恕。他们被告知的事情，别人或许永远都听不到。人们会不厌其烦地为他们辩解。或许，你觉得有人已经以一种非常令人信服的方式触动了你的内心。这样的话，你已拜倒在他的“魅力”之下了。

感觉超好

我们都遇到过这样的人，他们有施展魅力的天赋，令我们为之倾倒。他们好像真心喜欢你，非常重视你的看法，会把所有的注意力放在你身上，心无旁骛。跟他们在一起，无论周围有无其他人，他们眼里只有你。他们会让你感到你才是他们碰到的最具魅力、最为重要的人士。与他们在一起的愉悦感会让你把原本对他的苛刻看法暂时搁置一旁。还记得当时的感觉很棒吧？我敢肯定超级棒。

想想是什么力量让人感觉如此美好呢？这种力量是无限的。伟大的政治领袖、成功的商界人士和著名的演艺人士都需培养、施展魅力。人际交往中的魅力几乎能惠及每个人，任何想要迈向成功之路的人都应该培养它。

任何时间？任何地方？

如果你能在任何时间、任何地方给他人带来特别的感觉，那会怎样呢？你认为这一技能对你的生活、工作有多大的价值？相信我，这绝对是无价的。具备这样的能力，回报通常就近在咫尺。

提升魅力之利器

现在就决定去培养魅力的力量，在人际交往中加以训练。这一决定会让你使出浑身解数以使他人自我感觉良好。

先测测你目前的“魅商”（魅力商数）。等级为1～10级，10级是优秀。先自评，然后让认识的人也给你评级。他给你评的等级就是真正的等级。

这样你就准备好了要改变自己，使自己成为一个真正富有魅力的人。

第4章　怎样“魅”服他人

重要的是你在乎多少，而后才是你知道多少。

——卢·霍兹

心理学家认为性格的核心是自尊，其最佳解释是“你爱自己有几分”。它是任何时候你的自我价值和自我认可度的总和。

人都有强烈的情感，他们会感情用事，然后从逻辑层面为其开脱。人们会受其情感状况的强大影响，尤其是他人对自己行为的影响。

自孩提时代起，我们习惯于对父母的行为和反应高度敏感。这些早期的影响往往会伴随我们一生。

交际的方方面面几乎都能提升自尊，即内心的愉悦感，或者至少能避免伤及自尊。

魅力的秘密

渴求自我价值是人的本性，因而魅力的秘密非常简单：让他人感受到自我价值。

使你富有魅力的五大行为

使他人感受的自我价值越多，他人越觉得你有魅力。幸运的是，我们知道如何提升他人的自我感觉。我们总结了五种关键行为（“5A行为”[1]），即：接受、欣赏、认可、赞扬和关注。

1.接受。给予他人的最好礼物就是“无条件地尊重”。也就是说，要毫无保留地接受他们，从不批评或挑刺儿。接受他们的一切，就像他们每个人都是自然界的奇迹一样。这是富有魅力的第一步。

那么，怎样才能表现出完全的接受呢？答案很简单。微笑！当你带着幸福的笑容注视他人时，他们的自尊心就会自动得以提升。他们会有愉悦感和价值感。他们会非常喜欢给他们带来这种感觉的人，甚至你还没张口说话，他们就觉得你很有魅力。

2.欣赏。他人所做之事，不论大小，都要表示赞赏，他们的自尊就会得到提升。他们就会更有价值感，更称职、更能干。他们的自我形象就会进一步提升，自尊感得以飙升。

那么，怎样才能激发他人的这种奇妙感觉呢？答案很简单：把“谢谢”挂在嘴边。对他人所做的一切，养成感谢的习惯。感谢秘书的工作，感谢爱人的帮助，感谢孩子所做的令你欣赏的任何事情。

这是双赢的行为。不论何时，对他人施以微笑或表示感谢，不仅能提升对方的，而且还有你自己的自尊心和自我价值。每次能使他人越发自爱的言语、行为，实际上也会使你更爱自己。

越爱自己，越会真心关爱他人。越爱自己，越不担心是否会给他人留下好印象，越能自然而然地变得更具魅力。

3.认可。据说“婴儿哭求认可，成人死求认可”。所有人深层的潜意识里都有让自己的所作所为得到认可的需要。被他人认可后获得的满足感持续的时间从来都不长。就像人们需要吃饭和休息一样，要不断地去认可别

人。不断寻求机会认可他人的人，在任何地方都受欢迎。

对“认可”最好的表达或许非“赞扬”莫属。这一点非常重要，后面我们还会有所涉猎。请记住，不论何时赞扬他人，都会提升他们的自尊，会使他们感觉超好。同时他们也会认为你更有趣味、更具洞察力、更招人喜爱，也就特别富有魅力。

4.赞扬。亚伯拉罕·林肯曾说：“每个人都喜欢赞扬。”衷心地、真诚地赞扬他人的特质、物件或成就，他们自然会感觉很好，会觉得获得了认可，认为自己有价值。他们会更自爱，当然也更喜欢你。

赞扬他人的衣着，赞扬他人诸如守时、坚韧等品质，赞扬他人获得奖项或实现目标。赞扬不分事大事小。一直要尽力寻求他人值得赞许之处，每次找到一点，对方会越发喜欢你，认为你富有魅力。

5.关注。这也许是最为重要的一点，也将是随后诸章的主题。它是构建自尊感最强有力的举措，也是立即产生魅力的关键。密切关注他人，他们的自我价值感更高，也就更喜欢你。

以上就是迄今发现的五大构建自尊感的最强有力的工具。通过实践来掌握它们，你将会是社交和职场中最具魅力、最有影响的人物之一。

提升魅力之利器

下次和你的另一半或同事，做做这个练习：试想年轻时，你有个无话不谈的朋友。但岁月流逝，你们失去了联系，你也不知道这个朋友去了哪里。

一天，街头漫步时或在一个大型社交聚会上，突然发现他在那里！你又惊又喜，往昔的回忆和情感袭上心头。你满脸惊诧，脑子里只有“是你”两个字。

哇！见到他，你太高兴了。又激动又高兴，又感激又动情。

好，下次遇到对你来说很重要的人，特别是你爱的人或亲密的朋友，就用同样的感情去表现自己，就好像久别重逢，惊讶地叫道“原来是你啊”，就好像能见到他们，你非常开心。面对他们，你笑容满面。全神贯注于他们，就好像此时此刻他们是这个世界上最重要的人。不论他们是谁，都会觉得你的魅力简直不可思议。

[1] 5A行为，即Acceptance（接受）、Appreciation（欣赏）、Approval（认可）、Admiration（赞扬）和Attention（关注），五个英文单词的首字母均为A，故名。——译者注

第5章　倾听的魔力

专注是最高形式的恭维。

——戴尔·卡耐基

在社交或生意场合，倾听和要培养的任何其他技能一样对你不无裨益。领导最重要的一项能力，就是通过提问和倾听来获取信息。

《情商：为什么情商比智商更重要》的作者丹尼尔·戈尔曼得出的结论是，成功必备的能力之一就是与他人的情感建立联系，即情商，它甚至比智商重要。他认为情商中最重要的特质是“移情”，或是体察他人所说所感的能力。

哈佛大学的霍华德·加德纳把这一特质界定为“社交智力”。正如本书一开始我们就指出的，它是我们的社会中回报率最高、最为重要的智力形式。幸运的是，它可以通过倾听而习得。

有效倾听的四个关键要素

关于这一主题的每本书、每篇文章或每门课程最终都得出同样的结论：有效倾听有四大关键要素。掌握了它们，你的“魅商”就会立即飙升。

1.专注地听。倾听时不要打断他人。完全保持沉默，就好像此时此刻世界上再没有比对方在说的话更为重要的了。

如果有人想和你谈话，特别是在家里，马上放下手上的事情，专注于

对方。

关掉电视，合上书本或报纸,专心于对方所说。他会立刻认可并欣赏你的行为。这种举动在谈话中会赋予你强大的情感力量。

心无旁骛地去倾听，此刻，就把你的双眼想象为两盏太阳灯，聚焦于对方的脸庞，像要晒黑他的皮肤一样。

一个人专注地倾听对方时，对方情绪上会有生化反应。他的大脑会释放出安多芬，即与生俱来的“快乐药”，这会使他感觉甚好，自尊心提升，更加自爱。最重要的是，你倾听的专注程度使他喜欢并信任你，这会产生非凡的交际效果。

2.回应前要稍稍停顿。不是对方一停下来，你就马上进入话题，而是停顿3～5秒，允许短暂的沉默，放松一下。

这样的停顿会有三点好处。其一，如果对方停下来只是整理思路，这样你就会避免打断他。其二，停顿是在告诉对方，他所说的很重要，你在认真考虑。这会增强对方的价值感，在他的眼中，你会显得更迷人、更聪明。其三，实际上，倾听不仅要听其言，更要察其意。试着做一次就明白了。

3.提问以澄清问题。永远不要对他人的本意想当然，而应就他刚刚所说的话提问，比如“你确切的意思是什么”，以便让他展开来说。

交际最重要的规则之一就是：提出问题的一方具有话语权。

回答的一方受制于提问的一方。回答问题时，他需百分百地专注于在

说的话，心无旁骛。于是就被提问者完全掌控了。

利用这种技巧“魅”服他人的要领在于，对提出的问题要深思熟虑。所有成功的社交家都深谙此道，经常使用。

4.给予反馈，用自己的话再说一遍。这是衡量有效倾听的试金石，证明你是真心在听，而不是如今颇为常见的“不听装听”。

对方说完后，停顿数秒，可以这样问：“你刚才说……，然后就有了这事，所以你决定那样做，对吗？”

对方确认了他的本意后，才能接着往下谈。要么再提出另一个问题，要么谈谈你对他刚才所说的看法。

为什么女士都善于倾听

总体而言，女士更善于倾听。核磁共振图像显示，与他人交流时，女士大脑中共有七大中枢在起作用，而男士只有两个。

特别是开着电视时，男士通常对女士的话半心半意。因为男士一次只能处理一种感官信息。他们无法做到边看电视边听对方说话，而女士则轻而易举就能做到。

男人对陪伴他一生的女人犯得最糟糕的错误就是对她在说的话充耳不闻。每个男人都听过女人很生气地指责道，“你根本没在听我说话！”

很快，男士就做出典型应答，“没有啊，我在听。”

这样就麻烦啦。她会双臂交叉，问道：“那好，你说说我刚刚说什么

啦？”

只有他能稍微确切地予以回应，她才确信刚刚他真的在听她说话。

要成为富有魅力的人，就必须掌握倾听的技巧——对男士尤为如此。培养这一技能首先需要自我约束和下定决心，但随着时间的推移，它会越发容易，会不假思索地得以运用。

超凡的倾听

有效倾听意即不同寻常的倾听。它不是那种“认真倾听对方告诉你的事”，而是让对方确信你完全专注于他在说的话。

> **罗恩的亲身经历：以倾听“魅”服对方**
>
> 记得曾在一个聚会上，我留意观察了一下女主人——也是我的朋友。当时，她在兴致勃勃地和一位男士聊天，对方我也不认识。那位男士走后，她过来对我说，“你认识刚才和我聊天的那位迷人的男士吗？他叫罗杰·皮特。”我说不认识。“哦，他是我遇到过的最有魅力的人，太能说会道啦——聪明睿智，口齿伶俐，很有趣味——你应该认识认识他！”
>
> 我会心地笑了。她说的是他“能说会道，聪明睿智，口齿伶俐，很有趣味”。对了，我留意到，他们聊天时，他好像很少说话，就一句半句的，但他非常善于倾听。就凭这点，他就绝对“魅”服了那位女主人。

提升魅力之利器

试试下面这些有效的倾听技巧—倾听，停顿，提出有见地的问题，阐释。每次训练一种。可先在与家人和同事交流时加以练习。不要试着去打断对方，仔细倾听对方的每一句话。

利用这些不同的技能，练习如何驾驭和掌控话题的走向。借助提出的问题并认真听取应答，你会发现，短短几分钟内就能和对方较为深入地交流下去，这比你一直在说，说上几个星期的效果还好。

第6章　“魅”服女士

多弗想，如果上帝造了比女人还好的任何什么的话，他肯定会留给他自己的。

——纳尔逊·阿尔格伦，《漫步荒野》

除了明显的差异之外，男女有别还表现在其他方面。

运用魅力，最为重要的方面之一就是要对你生活圈子里的女士表现得善解人意和有吸引力。女士喜欢有魅力的男士，总想和他们待在一起。

要对女士显得有魅力，就必须了解她们是如何思考和感知的。然后，要想让她们喜欢你，就必须用你的言语和行为从情感上影响她们。

大多数女士的价值感和自尊心基本都源自和她们生活圈子中重要人物的交往。与男士相比，女士更看重的是外表和别人怎么看待她们自己。

女士的三种深层次需要

大多数女士最为强烈、最为重要的情感需要是：爱慕、关注和尊敬。她们通常从关切程度、信任和能力等方面去评判他人。她们能看到交谈对象的外表，更能参透对方的内心。

以魅力折服女士，就要完全百分百地痴迷于她，用心去听她说的每句话，不要打断她。就像一对年轻的恋人坐下来并互相看着对方的眼睛一样，做到这一点，你就完完全全用魅力吸引住了与你交谈的女士。

少说，多听

一位女喜剧演员曾说：“我很喜欢去见我的治疗师。我可以像一位初次约会的男士一样，连续一个小时不停地跟他谈我自己。”此话一语中的。

但是切记，下次和你关爱的女士在一起时，即使过去的一天是你史上最为风光的一天，也要尽可能地避免谈论自己，而是向她嘘寒问暖，然后安静而专注地去听。她一定会觉得你很有魅力。

博恩的亲身经历：倾听和询问

许多年前，那时我还单身。有一次请一位年轻漂亮的女士出去吃饭。期间，我问了她的近况。慢慢地，她就打开了话匣子，告诉了我一件令她特别伤心的事情。

我体会到了她回忆那件事时的痛苦，眉头皱起，非常感动。我真诚地说了句“你身上发生了那样的事，我真的很遗憾”。我们在那儿静静地坐了一会儿，我拉起她的手，让她尽量放松下来，一句话也没说。

一段非常令人满意的关系就这样开始了。对她，我是感同身受，这点构成了我们之间强有力的纽带。

留有好印象还是令有好印象

和女士在一起，要想“魅”服她，不要对自己夸夸其谈，尽量给她留下好印象，而且要让她自然而然地对你有好印象。向她提出问题，和她谈谈

她自己的希望、忧虑、经历、目标和期望等。无论是说话，还是倾听，都要让她感觉到，你认为她是你遇到过的最具吸引力的人。

你越欣赏她自己、她的想法、个性，她就对你的印象越深刻，她就会认为你绝对魅力四射。

提升魅力之利器

选择你生活中的一位女士、同事或家人，就认为她是你迄今遇到过的最有趣味、最为迷人的人。对她极为尊重，礼貌有加。专注她说的每句话。问她些问题，然后认真倾听。看看在你的鼓舞下，她在没人打断她或没提及你自己的情况下，能说多长时间。

下次遇到你喜欢的女士，练练“接受、欣赏和认可”这三大技能。问问她的工作和生活，会发现一些印象深刻，甚至令你惊奇的事情。这些行为举止的奇妙之处就在于，你越训练，就会觉得她越有趣味、越迷人。当然，她也会觉得你超有魅力。

第7章　“魅”服男士

男人有三类——爱才、爱名、爱利。

——柏拉图

男士一般对魅力难以抗拒，易受其影响。从长期的经验看，女士通常对尽力展示魅力的男士持怀疑态度，知道其这样做可能别有用心。相比之下，如果方法得当的话，男士则对被他人的魅力折服表现得更为坦率。

男士能从其成就、地位和圈子里重要人物对其的尊敬中获得巨大的价值感。这些会激励他们走向成功，为他们自己，也为家人。这是他们自我形象和身份认同的中心。某些男士可能会从不放松自己。不论他们取得了多大的成就，都会觉得不自信。他们觉得好像必须要取得更大的成就。

男士有心理学家所说的“不安全感”。许多男士的内心深处有难以名状的担心，唯恐他人会随时攫走他们的所得。不论过去得到了什么，他们会不断努力，以期得到更多。

用魅力折服男士的要领很简单：向他提出一些问题并欣赏他的成就。承认他的工作，认可他的成绩。钦佩他所做的和在做的工作。他就会觉得你很有魅力。

博恩的亲身经历：赞扬他人

那是我儿子迈克尔5岁左右的时候，有一天，他放学回家，脸上洋溢着幸福的表情。我问他：“今天在学校怎么样啊？”

他眉开眼笑，对我说道：“老师告诉我，她真的为我感到骄傲。”然后，好像觉得这事非常重要，他又重复道：“她真的为我感到骄傲。”

我立刻意识到，我也可以和那位老师一样，触动迈克尔的情感心弦。从那天起，不论何时孩子们做了任何有价值的事情，我都会不断地告诉他们，“我真的为你们感到骄傲！”每次说这句话，我都会发觉他们的自尊心和价值感有所提升。

作为职业演说家，我事务繁忙，每年会碰到成千上万的人。不论什么时候，有人告诉我他取得了什么成就，我都会这样说，“你肯定为它而骄傲。”尤其是男士，听到他们尊敬的人说，为他们取得的成绩而骄傲的时候，会深受感动和鼓舞。他们会觉得对方很有魅力。

男人需要什么

理解男士，知道他们能够取得成功并愿意为之付出，你就“魅”服他了。

女士向男士莞尔一笑，就会使他很高兴，同时又提升了自尊，感觉很踏实。对他所取得成就的任何赞扬、认可或敬佩的表情，都会温暖他的内心，他会觉得你真是独具慧眼。

男士在谈自己的工作和职业生涯时，女士表现得极为专注，并能灵活运用本书中所有的倾听技能，他会觉得她绝对富有魅力。

见到相貌平平的女士有“高富帅”相伴，人们往往会纳闷儿，“他看上她什么啦？”

答案是，“她懂他的心！”当女士透过男士的双眼，洞察到的是一个价值感很高的重要人物时，他会觉得她不可抗拒，会绝对被她“魅”服。

提升魅力之利器

从你的生活圈子里任选一位男士，问他一个简单的问题，比如“最近工作还顺利吧？”。他回答时，你身体前倾，神情专注，就像他的话对你很有吸引力一样。

他语速放缓或不再继续往下说的时候，是在验证你是不是真的对他的话感兴趣。此时你要接着抛出问题，比如“当时发生了什么事？”或者“你当时说什么来着？”，他几乎会立刻接着往下说，这样你就更有机会去了解他取得的成就了。

第8章 “由里及表”和“由表及里”的魅力

名人时代的基本法则：你是什么不重要，重要的是别人认为你是什么。

——兰斯·莫罗

知道了如何“魅”服他人，并能从深层的情感层面打动他们的基本方法，现在让我们看看魅力起作用的背后原因，这样你就能结合自身实际，更好地训练本书提及的技能。

戏剧界有两种基本表演方法：一种是美式法，也叫作“由里及表”法；另一种是欧式法，也叫作“由表及里”法。美式表演法下，演员们首先从心理学的角度为剧本塑造一个角色，然后从他们当中找寻和这个角色个性特征较为相近的人。目标演员会利用这些共同点，由里及表，逐渐培养他最终要饰演的那个角色的态度和行为。（这种方法的缺点之一就是演员被迫要花大量的时间说服自己，却保证不了能说服别人。）

在提升魅力时，许多做法和“由里及表”法是相通的：提倡审视自己的内心深处，以探明行为背后的原因，明白为什么这么做，并说出做什么。其背后的理念是，通过改变内在的思维方式，来改变外在的行为举止。但它并不是每次都能起效。

欧式法

欧式法在塑造人物时，演员首先要构建他们所扮演角色的诸如步态、

言谈举止等外在行为。然后逐渐深入到所演角色的内心，探究其行为背后的心理动机。

此法也可用来提升个人魅力。通过改变外在行为来影响他人的感觉和内心的想法。例如，如果你好像显得很高兴或很激动，他人可能会真的认为你很高兴、很激动。这样做，额外的好处是，你也会开始感到高兴或激动。

《魅力的力量》这本书遵循的是“由表及里”法，旨在通过培养和利用一些技能，以改变自己的外在行为。这些技能会使你驾驭你想展示给他人的个人形象，内心自然会随之改变。

罗恩的亲身经历：一次意外转变

我们的一位老朋友，就姑且叫她米里亚姆吧。几天前的晚宴上，她发飙了。有一天她特意来访为此致歉。我们都知道她性情多变，容易发飙。她说，7年来她一直在看同一个心理医生。“7年？！”爱妻尼基附和道，“看心理医生的时间也太长了吧！”

“那么，现在看来，你觉得那钱花得值吗？”我问道。妻子冷冷地看了我一眼。

米里亚姆略加思索，说：“这个嘛。说值也值，说不值也不值。我知道我为什么有这样的行为，但还是真的控制不住。我也一直在想，是否值得搭上那么多时间和金钱呢？”

她坐在那儿，显得很沮丧，很有挫败感。

尼基说："你想过要换个治疗师吗？我们认识一个心理专家，擅长治疗行为问题。你愿和他聊聊吗？他说不定能帮上你。"

米里亚姆沉默了一会儿，说："也好……，"她叹了叹气，"我已经输不起了。"

此后，有段时间再没见到她或者听到她的消息。突然，有一天晚上我接到了她的电话。

"罗恩，你好！我是米里亚姆。"

"米里亚姆啊。最近还好吧？"

"还不错。"她答道。

"那个心理医生怎么样？"我问道，"你联系他了吗？"

"联系过啦！"她说，"我一直配合治疗到现在，已有好几周了，和以前大不一样。有意思的是，他真的不太在意我为什么做那些事情，而是更多地关注我怎样才能有不同以往的行为举止。"

几个月后，我们在一次宴会上遇到了米里亚姆，她的变化很惊人。以前能让她猛拍桌子，或与她意见相左的人据理力争的事情，现在她不在意了。和她待在一起，觉得很快乐。

我们谈到她的变化时，她说，"不论内心怎么想，我不但能控制自己的行为，还能做到不会像过去那样常常发飙。我已经学会通过改变行为来控制自己的情绪了。"

专注于行为

米里亚姆的故事印证了“由里及表”法和“由表及里”法的区别，在日常生活中，二者这一差异依然如此。事实是：知道为什么这么做并不自然而然地意味着知道怎么去改变。如果真的想改变，少担心为什么，多专注怎么做。对我们来说，由表及里的改变比由里及表的改变，更快更容易。

行为就是一切

想想第1章开头的例子，你觉得比尔·克林顿真的有兴趣和马克·桑伯恩会面吗？或者他当时表现出的热情和专注是后天培养的吗？这一切真的重要吗？不管你怎么想，他人对你的最终评判取决于你的行为。如果你的行为貌似厌恶，那就是厌恶；如果你的行为貌似爱慕，那就是爱慕；如果你的行为貌似关心，那就是关心。

无论我们内心的想法是什么，人们都是基于他们观察到的外在行为来做出反应的。

提升魅力之利器

> 不要过多纠结于改变思维方式和内心感受，因为要想有所提升或见到效果，需要好长时间。而要专注于行为，就好像自己已是魅力人士一样。内心塑造富有绝对魅力的个人形象，而后以此付诸于外在行为。
>
> 选个你认为富有魅力的人，想想他在谈话过程中怎样对待他人。和别人交谈时，尽量按照他的方式去做。

第9章　关注的力量

同伴带给我们的愉悦感，与其说是源自他们说话时的魅力，倒不如说是源自我们自己说话时的魅力。

——福尔克·格雷维尔

相信多数人都熟悉下面的场景，尤其是在吃早饭或中饭的时候。

她：“你没在听我说话吧！”

他：“不是啊，我在听！”

她：“不对，你没听！”

他：“我说我在听！”

她：“我说你没在听！”

他：“我在听！我能重复你说的每句话！”

她：“我才不管你能不能重复。你就是没听我说话！”

她真正想告诉他的是，即使他能百分百地重复她说过的话，还是不能让她相信他在专注地听她说话。

心无旁骛的注意力

提升魅力需要心无旁骛，特别是在倾听的时候。除非是在听课，请记

住，他人所说仅仅是倾听的一部分。如果表现出的态度是："我才不在乎你说什么呢"，如果你的行为说明你没在听，那么你就是个很差劲的倾听者。如果你没有任何专注的表情或体态，你就根本没在听！

不论是社交场合还是职场，良好的人际关系都是建立在多种品质之上，但最重要的是让对方感知到你是和他有共鸣的倾听者。倾听越专注，越有价值感。然而我们怎么知道对方是否在专注倾听呢？

做善于倾听的人士之所做，尽力表现出你在听。你的行为举止和身体语言要传递出这样的信号，"我完全专注于你所说的，你说的每句话对我来说非常重要。"

那些传递出这种信号的人就是"专注的倾听者"，否则就是"非专注的倾听者"。

给予认可，确保倾听

我们把这些信号统称为"给予认可并确保倾听"。专注的倾听者利用它们，认可对方的存在，并确保他们是全神贯注地在倾听。他们此刻表现出的专注会令对方感觉很特别，受到了尊重。这样的信号表现得越多，你就会显得越有魅力。

提升魅力之利器

下次和他人交谈时，尽力表现出并确保你全身心地参与谈话。直面对方，专心倾听，就像这将是你最后一次见他一样。学学如何向你关注的人传递积极信号吧。

第10章　第一信号：目光接触

要对话，而不是自说自话。

——佚名

如何知道对方在听你说话呢？首要标志就是纯粹而简单的目光接触。如果对方没看着你，说明他就没在听你说话。

你有多少次想过，或者尤其是对自己的孩子说过，“我跟你说话时，看着我，行吗？”跟别人说话时他们不看着你，你知道有多生气吗？对方如果看着你说话，知道感觉有多好吗？

博恩推荐的试验

可以做做下面的小试验以验证与他人交谈时目光接触的重要性。首先，不管是你在说还是对方在说，直视他。然后，慢慢把目光瞟向远方，不再看那个说话的人。

结果是立竿见影，就像马上把他的话匣子关上了一样，一不看他，他就立刻停下在说的话。每次都是如此。

罗恩的亲身经历：不目视他人的风险

在早期的演艺生涯里，我有个击剑教练，名叫斯坦利·科恩。他是个谦和且寡言的好教练。但他指导训练时，却是判若两人。他在纠正或演示躲闪或冲刺动作时，如果没看着他，你就遭殃了。他的手会突然紧

紧抓住你的下巴，前臂用力，像拉着大缆绳一样。这时你的下颌骨在压力下好像要破裂似地发出声音，他会慢条斯理地把你的头转向他，柔声说，“我说话时，请看着我！”经历了那么几次后，我真的学乖了。他每次说话我都看着他。

直视谈话者

目视对方。这是别人判断你是否在听的基本方法。目光接触越多，谈话参与度就显得越高。

目视多少次为合适呢？倾听时，再多都不为过：理想的状况下应该是百分百的目光接触。如果目光游离频繁或时间过长，可以说对方肯定会反感。他可能会想，“我太无聊了，他不喜欢我”，或“她对我说的不感兴趣”吧。

缺乏目光接触不会带来任何积极作用。要想显得有魅力，必须在倾听时辅以很好的目光接触。

提升魅力之利器

下次和他人交谈时，保持“在当下”的状态。要想显得有魅力，就必须心无旁骛。和对方待在一起不论是一分钟还是一小时，让自己保持完全专注的状态。显得心不在焉，就不会有魅力。

倾听时，要养成直接目视对方的习惯。选择一个社交或商务场合，他人说话时，确保直视对方的双眼，而不是鼻梁、前额或左耳边的其他

地方。全神贯注，尽量不要分心，不要想着环顾四周，找更重要的或更想见的人，也不要盯着吧台或餐桌。目光和注意力集中于他们，直到他们说完为止。

在家里也可以练练专注地目视对方的技能。一旦对他人的关注显得自然、轻松，你的目视水平就好上加好了，这总是经验丰富的魅力人士的必备利器，也是第11章的主题。

第11章　第二信号：视线移位

我们有两只耳朵却只有一张嘴，这可能就是要我们少说多听吧。

——芝诺（雅典），公元前350年

倾听时，更好的目光接触需要辅以其他技巧来增强其自然度。它也有助于避免因强烈的目视而可能产生的恐吓效果。此外，它还表明你与他交流的深入程度。我们称之为“视线移位”。

什么是“视线移位”？它就是在倾听时，目光从他人的一只眼睛转向另一只眼睛的简单动作。如果想看到这一动作，下次看电视时，碰到有女孩目视男孩双眼的爱情画面时，关掉声音。观察她的目光是怎样从他的一只眼睛转移到另一只上的。男孩的动作也一样。女孩的目光甚至会在男孩的双眼和嘴唇间勾勒出一个三角形来，这样就使她的目光显得非常温馨怡人。他们相互的眼部动作就表明了他们内心和感觉的交融程度。

真听与假听

可能你经历过专注倾听的相反情况。对方一直看着你，可能也是百分百的目光接触，但你知道这是“灯开着，家里却没人”。对方是假听，根本没听你说话。他那呆滞、空洞的目光立马就证实了你的猜疑——他对你或你所说的真的不感兴趣。

是什么引起那空洞的目光的？眼睛缺乏动感。对方的眼睛好像就锁定一个地方—就是盯着你看。他这样坐在对面的时间越长，你越感到不适甚

至不快。

眼睛富有动感

要让他人看到你在听，双眼必须动起来。就像在看电视一样，眼睛越有动感，交流参与度显得越高。反之，交流参与度就会显得越低。如果眼睛没有动感，那就根本没参与交际。

对于眼睛“没动感，无交际”，一个典型的例子是罗斯·佩罗特，曾经的总统候选人。在电视上不论是说话还是倾听，他的眼睛很少动：好像从不眨眼似的。他只是盯着看。这种缺少动感的目视表明，他对其他任何看法根本不予考虑；他不会权衡他人所说的价值或长处：他主意已决。他只对接下来他要说什么感兴趣。

提升魅力之利器

掌握了目光接触的技巧，就在家里开始练习吧。下次听别人说话时，目光要在对方的双眼之间不时地来回扫动。但要注意，过犹不及。不要让人觉得你好像是眼部痉挛抽搐一样！练习一段时间后，你会发现不再需要刻意转动眼睛，它们自然就动起来了。

如果还担心转动的频率，就看看真正专注的倾听者是怎么做的。观察他们在工作中、社交场合或在电视上与别人交流的做法，你就能从他们身上很好地学到怎样做是恰当的。

视线移位是非常重要的信号之一，它在告诉对方你对他的所说很感兴趣。下面就让我们看看彰显魅力的另外一种方法吧。

第12章　第三信号：头部微倾

交谈中的自信比智慧更重要。

——拉·罗什富科

交际中，身体和头部的动作也会对他人产生极大的影响。

连狗都知道的把戏

如果你养有一条狗，有时可能会觉得它在听你说话，甚至能听懂你说的话。这就是为什么有人说狗是人类最好的朋友。我们能从狗身上学到很有价值的一课。

罗恩的亲身经历：如何显得很好奇

许多年前，在我不知情的情况下，爱妻尼基把一只小狗带回了家。她并不是撇开我自行决定，而是太喜爱狗了。那天晚上，我回到家，哇！一只非常可爱的达尔马提亚斑点狗！太可爱了！它跳起来跟我打招呼，我也蹲下身向它问好。它的鼻口和我的嘴巴碰到了一起，结果把我的嘴唇碰破了。不管我们初次会面怎样，但斗转星移，它渐渐融入了我们的生活。

我们经常和它说话，就像它能听懂似的。我们说话时，它的脑袋总是这样或那样微倾着，好像能听懂我们的每句话。如今，常识告诉我们，那是不可能的，但它确实看起来像听得懂我们的话语似的。

倾听他人说话时，你也这样做，头部时不时地微微倾斜，这是更为强烈的探询表情，显得你专注于对方的所说。对方在谈论自认为重要的事情时，如能运用这一技能，你就显得很专注，显得喜欢和他交流。他会觉得你这个小小的举动很有魅力。

提升魅力之利器

下次有人跟你说话，尤其在说对他来说很重要的事情时，试着把你的头微倾。甚至也可以先对着镜子练练，看看你的表情。

另一条规则是：倾听时头部微倾，说话时挺直身体。

然后综合运用迄今为止所学的三大方法：谈话中直视对方；目光在对方双眼之间快速移动；对方说话时头部向左或右微倾。

善于倾听的人都或多或少利用这些信号系统，传达一条信息：“我非常专注于你的所说。”小小的举动，却能强有力地表明你倾听的深度和参与交流的程度。

第13章　第四信号：点头

最令人高兴的谈话不是争强好胜，没有虚荣自负，只有平和的情感交流。

——萨缪尔·约翰逊

点头是倾听别人并显得富有魅力的另一强大技能。有人往往会本能地点头，有人则很少那么做。如果观察人们在倾听时的反应，你就会明白点头的重要价值。如果没有点头这一细小的举动，倾听者的魅力和活力，在对方的心目中会大打折扣。

罗恩的亲身经历：以“剪辑镜头”[1]辅助倾听

有个电视台记者曾到家里采访我，同来的还有一位摄像师。他在我办公室调试灯光，同时那位记者和我谈她可能会问到的问题。一切妥当之后，采访就开始了。

谈话时，我注意到摄像师只把镜头对着我，从没对着她，心里想，“照这样下去，就显得我是个话痨。都是我在说，而她只有话外音。”对此，我感觉很不爽。

采访结束时，她接着让摄像师拍摄她的种种反应。我好奇地看着，然后问道，“为什么单独录制你的各种动作呢？”她说，“在你的办公室做采访，但没有两台摄像机，一台对着你，另一台对着我。但在剪辑时，我可以把现在做的动作剪贴到最初的录影带上。”

我当时很疑惑，她接着解释道：“如果不能同时录制我们两个人的反应，我别无选择，只好分开录制了。”她笑了笑说，“我们把它叫作‘剪辑镜头’。”

我说，“剪辑镜头？但这样看起来不假吗？”她笑着说，“不会，做好了看起来就不假。我能保证观众看不出任何破绽。”

后来我自己看了那次的访谈，必须承认，对她那真切的“剪辑”出来的动作，我非常惊讶。

点头的三种方法

点头能强烈地表明倾听的专注程度，并能反映出你的所想和所感。点头实际上分三类——慢的、稍快的和更快的。每种都有其特别的含义和用途。大多数人都能识辨出来。

其一，慢慢地点头意即“我在听着呢，或我在考虑着呢”。但未必就是同意对方所说的话。

其二，稍快地点头意即“你说得对，我同意”。

其三，更快些的点头意即“我同意，并为我所听到的感到高兴”。

和朋友试试这三种方法，看看效果吧。

提升魅力之利器

点头的信号，对他人来说，说明你态度热情，待人友好，关注他

们。它是提升魅力的重要因素。别人说话时，养成点头并认可他们的习惯。忘了点头而仅仅在听，对大多数谈话者来说，是很尴尬的事。

[1]　　剪辑镜头：记者在采访结束后，通常会要求被采访者做一些诸如点头、手势等“动作”。他们会把这些镜头单独录下来，事后穿插到节目中。这会使采访显得像是在肯定与思考中进行的。——译者注

第14章　第五信号：完整的身体语言

请记住，在谈话过程中，只有你才对你所说的最感兴趣。

——安德鲁·鲁尼

坐下来时，你的体态和坐姿会表明对说话人及其所说感兴趣的程度。身体向前倾，就好像你在说，“我觉得你很有意思，你好像有磁力一样把我吸向你。”身体向后倾，可能说明，“我感到很无聊，我宁愿想着做其他事也不愿和你说话。”

每个细节都重要

根据经验，交际中要尽量使整个身体朝向对方。如果要交叉双腿，大腿和膝盖要朝向对方。双臂不要交叉于胸前，说到重点可用手势予以强调，这会清楚地表明你接纳对方且态度坦诚。

站着时，掌握和对方之间的距离很重要。多大距离合适，就看看对方离得太近或太远时你自己的反应。然后运用学到的和别人谈话时的姿势。如对方逐渐向你靠近，说明你之前离得太远了；反之，你之前的距离是令他不适的。

交际中的适当距离

假设有三个以你为圆心的同心圆。第一个圆的半径约两英尺[1]，这是私密或亲密的空间，适合于伴侣和家人间的交流。如仅仅是商界或社交熟识的朋友，侵犯这样的空间会令对方特别不适，可能会被对方认为是在

当面威胁他。

第二个圆的半径约2～6英尺，适合社交或商务场合的交际。要富有魅力，站着、坐着或和对方说话一定要保持这样的距离，不能太近，也不能太远。

第三个圆的半径约8～10英尺，这是和陌生人之间的自我保护或安全距离。对方在8英尺以内的任何突然举动，都会令你警觉。

罗恩的亲身经历：建立舒适的交际地带

野生动物对保持舒适的交际地带尤为小心谨慎。在纳米比亚游玩时，我和妻子去过的一个很特别的地方是斯凯尔勒敦海岸的克洛斯角。有人告诉我们那个地方随时都约有25万～35万只不等的海豹，或在海滩上晒太阳，或在大海中畅游。

海滩上，目光所及之处几乎全是海豹（撇开空气中充满的腥臭味不谈），穿梭于其间，感觉非常美妙。我们向前走，它们就往后退。我们停下来，它们也停下来。我们向前走几步，它们就向后退几步。它们必须保持令其舒适的交际地带。人类也一样。离得太近会冒犯甚至威胁到他人，太远又显得不够亲密。

用身体说话

不论是站着还是坐着，要审慎地用身体语言传递信息：我觉得你说的很吸引人。身体前倾或稍稍靠近些，但要保持适当的交际距离。

在情景喜剧《宋飞正传》中有一个搞笑情节，杰瑞认为，最近一次和伊莱恩约会的对象是个显得过于“亲近的谈话者”。无论和谁说话，他总是离得很近，对方为避免和他脸碰脸，身体就得后倾。这种人表现欲强，显得咄咄逼人，而且不在乎对方的感受。

提升魅力之利器

下次和别人说话，全身转向他，全神贯注。

坐着时，身体前倾，好像专注于对方的每句话。倾听时，看着对方的嘴和眼睛，目光轻快地从一只眼睛扫到另一只眼睛。身体尽量略微前倾，而不是坐姿端正或后仰。如要跷腿，确保大腿和膝盖朝向对方。

站着时，一定要和对方保持适当的距离。直面对方，相距2～4英尺，身体重心略微前移。对方或许察觉不到这样的动作，但会认为你是在专心地听他说话。提醒自己要“重心向前”。

整个身体一直都要朝向谈话者。

不要交叉双臂，说话要加上适当的手势。

如果对方的所说很重要，身体再稍稍前倾。如果对方的所说很搞笑，身体略微后倾以示放松，然后要想显得更为关注，则应恢复原位。

所有这些信号都表明你对他人在说的话很感兴趣。这些技巧会使对方感觉很棒，他们会因此而喜欢你。

[1] 1英尺约30.48厘米。——译者注

第15章　第六信号：避免使用的身体语言

所谓友谊就是两人之间强烈的、习惯性的情感倾向，相互交好，共享快乐。

——尤斯塔斯·巴尔

积极的身体语言能大大提升“魅商”，而不当的姿势则会产生消极影响。许多不善倾听者因此而事后感到愧疚。你或许会不经意地使用这些自己也不想用的体势语。如果这样，你一定要在将来远离这些魅力克星。

不善倾听者会犯这样的错误，他人说话时，面朝对方，身体却离得较远。这表明你真的不在乎对方在说什么，而是假装在乎。

不善倾听者会跷腿坐着，大腿和膝盖并不朝向对方，这样就感觉把他们自己置于说话内容之外了。

另一个降低个人魅力指数的消极信号是全身陷进椅子里，好像要穿透椅背，远离对方似的。对付这种消极倾向的最好办法之一就是坐姿端正，后背不靠椅背。

倾听时，人们通常犯的错误是双臂交叉。对方会觉得这种姿势是在堵他的话。避免这样，就要确保双臂不要交叉，两手张开，以显示你诚实、真诚且真的感兴趣。

观察他人的行为。看到一个或多个上述消极信号，即对方无意识地在告诉你，他要么对你的所说不感兴趣，要么持完全反对意见。人际交往

中，特别在家里，这些反面信号或表明对方不在意你而在纠结于其他事情，只有那件事情解决了，才会注意到你。

许多年前，哥伦比亚大学洛杉矶分校（UCLA）的阿尔伯特·梅拉宾博士曾做过一项关于交际的研究，影响深远。得出的结论是：面对面的谈话中，55%的信息量由身体语言传递，38%的信息量通过声音传递，只有剩下的7%通过话语传递。有意思的是，即使对方判断不准确，也能很快看懂你的身体语言并给予评判。所以必须有意识地注意交际中的体态。

事实表明，女士比男士对身体语言更为敏感。研究也表明，女士在有50对夫妇参加的社交聚会上，进入房间十分钟之内就能对他们之间的关系做出较为合理的评价。而男士在同样的房间里待上数小时，也对他们之间的关系不知所以然。

罗恩的亲身经历：驾驭自己的身体语言

曾有一个名叫布鲁斯的律师被派到我身边，由我指导以提升其外在形象。那是个涉案金额很大的案子。布鲁斯声称他现在的委托人之前庭审时受人欺骗而做了不利于他们自己的证言。他要通过视频抗辩，而对方的辩护律师以言语犀利、咄咄逼人而著称。为了看自己在视频中的表现，他和同事做了模拟角色扮演，就像正在法庭辩护一样。布鲁斯拍摄了整个过程，然后回放，看了一眼就给我打电话。

我决定也给布鲁斯录个视频，为此，他同事提前给我列了一些布鲁斯在庭审时或将面对的问题。他过来后，我请他坐下，摆好摄像机。我扮演辩护律师对他进行询问。期间我不做任何评论，只管抛出问题，看

陪审团对他的印象可能是怎样的。然后我把拍摄的内容播放给他看，他真的大吃一惊。

布鲁斯身材高大，价值不菲的衣服被他那肥胖的身体撑得紧绷绷的。在监视器里，只见他重重地向后跌坐在椅子上，肚子不堪重负，几乎要把衣服上的扣子撑开似的。不管怎样，他很少改变姿势，就那样坐着。即便我俩交谈时也那样。

我回放视频，对他说：“客观地讲，如果你是陪审团成员，根本不认识视频中的这个人，你对他的印象如何？”

他远不是那种笨人，对自己的评价也是直言不讳。“他看起来有些胖，也许还有点自负。我觉得是不会留下好印象的。”

他又看了一两分钟视频，说道：“事实上，他留下的印象可能非常糟糕。”

转过身子，他看着我说：“如果你是陪审团成员，他留给你的印象如何？”

我毫不犹豫地答道：“‘大亨’律师，挣着大把大把的钱，自以为是，非常傲慢，什么都不在乎。这样的律师全一个德性。我得给他点颜色看看。”

问题是布鲁斯未必就是那种人，但是他的身体语言和整个行为举止给人留下的却是那样的印象。评审团也会这样评判他。所以需要做些什么来改变一下。

我们致力于他的讲演技能。他减了一点肥（这样他的夹克扣起来就不会显得紧绷绷的），坐姿端正，声音也变得柔和了，身体甚至也会时不时地前倾，好像要急切地回答他们的问题似的。我很高兴看到他完成了从“大亨”律师到“巨人绅士”的转变。他的案子赢了。

有时人们双臂交叉，或慵懒地坐着，原因很简单：那样很舒服。那样做我也很舒服。交际中，一直要留意那些可能产生负面印象的身体语言，然后立刻纠正。要想富有魅力，显得有说服力，就必须掌控自己的身体语言，确保它们传递出积极的信息。

提升魅力之利器

不论在家里还是在工作，都要留心身体语言。有意识地利用坐姿和站姿传递温暖、关切和热情等积极信息。

观察他人的身体语言以了解所传递的信息。调低电视的音量，看看能不能通过不同演员的身体语言去搞清楚他们在想什么或在说什么。

第16章　第七信号：发出声音　确认在听

友情使快乐倍增，忧愁减半。盖因分享快乐，快乐增多；分担忧愁，忧愁减少。

——弗朗西斯·培根

你可能注意到，那些优秀的、积极的倾听者总会发出诸如“嗯”“啊”和“呣”之类的声音。我们称之为“声音确认”。它们清楚地表明他们在专注倾听。谈话者很容易识别这些声音并对此非常欣赏。它们会提升你的“魅商”。

提升魅力之利器

每次听别人说话，都要向对方发出确认在听的声音。你的本能会告诉你何时发出这些信号为宜。

把这些与目视和点头等身体语言结合起来。它们一并告诉对方，你在专注倾听并认真考虑他说的话。如果对方开始显得越来越有热情或表现得越来越兴奋，发出确认在听的声音要稍大些，以表明你的兴趣。

第17章　第八信号：口头回应

朋友，乃以诚相处之士。在他面前，我可袒露己见。

——拉尔夫·沃尔多·爱默生

交际中，发出声音，确认在听，对彰显魅力来说必不可少。但如能和口头回应结合起来，效果会倍增。目光接触、视线移位、身体微倾和点头等一起会给对方留下很好的印象，但如能再辅以表明在听的声音并予以简单的回应，你就会成为一个特有魅力的交际者。

口头回应的第一种类型包括那些非承诺性的言辞。之所以叫非承诺性言辞，是因为它们未必意味着你赞同对方说的话。诸如“我明白了”“真的吗”“嗯，是那样吗”等言语表明你在倾听，并能跟上对方说话的节奏，但同时你的态度是中立的。非承诺性言辞在一般闲聊时是种礼貌的回应。在鸡尾酒会和其他社交场合的闲谈中，它们能融洽气氛。

准备做出承诺并想表示同意或支持对方的所说时，可用诸如这样的语句，“是的，毫无疑问”“我完全同意”或“你说到点子上了”等。这时你就成了对方的盟友，因为你已表明立场。在表示同意前，必须确保这确实是你想做的。

音调对言语信息也有影响。或许你曾经说过让人生气的话，而后却无辜地说你不是那个意思，“我说的意思只是……”。通常，对方会立刻回应道，“不是你说的话，而是你的音调就是那样的意思。”

提升魅力之利器

日常交谈尤其是打电话时，要用声音表明在听并予以口头回应。如想对某话题保持中立或不愿过多参与，就用声音或基本音调简单表明即可。如想表示同意或支持对方，则要辅以更多的具体表示同意的话语。

第18章　和朋友练习　以提升魅力

如对待自己的照片那样对待朋友，把他们置于最佳的灯光下。

——珍妮·丘吉尔

有谚云“熟能生巧”。事实是不完美的练习才能“生巧”。要掌握任何技能，尤其是提升魅力的技能，必须敢于出错，且有时会感到些许尴尬。规则就是：任何值得做好的事情都容许一开始做不好。

要用所有的交际技能来培养魅商，就请一个朋友帮助你。把他当作你的训练搭档。在一起时你可以犯错，然后再进入真正的社交和商务场合。这种训练对你们二人均有好处。

首先解释清楚想要做什么。向你的朋友解释，要成为一个富有魅力的交际者，表明倾听的各个方面是多么重要。

训练过程中，你的朋友应坐在你面前，就像你们在一起喝咖啡一样。对朋友的言谈，你不要回应，只是倾听。然后问你搭档的反馈意见：你在交谈中的参与度怎么样。不要让他提出问题，而是让他说下去，想起什么说什么，就像是在自言自语。

另外需要指出的是，学习这些倾听技能一开始就要态度认真。没有戏谑和干扰情况下的训练对你帮助更大。原因如下。

罗恩的亲身经历：认真对待倾听技能

几年前，我们当时在南非的夸祖鲁–纳塔尔省，妻子想通过学习成为一名有预言能力的巫医 [1]。训练耗时三年有余，漫长而艰辛。由于我们每年要在圣地亚哥住半年时间，人家允许把她的训练时间分成每三个月一个阶段。唯一的条件是，她不在非洲时，我要帮她继续训练。

训练和“20个问题”游戏的玩法类似，但要严肃得多。设计的问题旨在使她相信自己的感官和直觉，这样她就能用心去“看”。

然而这种类似于在客厅玩的游戏触发了我的搞怪神经，我开始问道：“它比面包盒大吗？”尼基笑着说：“有点意思，但请你不要瞎闹啦。”

我没在意，接着问：“它比面包盒小吗？”其实我应该知道结果会怎样。我从未经历过一个房间的温度会下降得如此剧烈、迅速，都快能结霜了。但我得到了教训：如你同意帮助他人进行练习，记住，对一个人来说是严肃的事情，对你们两个来说都应该是严肃认真的。

提升魅力之利器

和朋友一起练习目光接触，目光快速移位，头向前倾，身体微倾，点头，声音和口头回应。分阶段一次练习一种（比如，首先练习目光接触、目光快速移位、点头和头部前倾；接着是声音和口头回应；最后是身体前倾）。

或许你须安排一些时间段把每项技巧完整地练习一遍。一旦觉得自己掌握了每项技能的诀窍，就可把它们整合在一起使用了。

三四分钟后，停下来，向你朋友提出问题，比如：

我看起来是真的在倾听吗？

我看起来像不像全神贯注的样子？

你觉得我是否在乎你所说的话？

我有没有显得完全融入到了你的谈话里？

如果得到的回应不那么热切，接着练习直到掌握诀窍为止。最终你会被磨练成一个专注的倾听者，并将终生受益。你将会使你遇到的每个人自我感觉良好，而令他人感觉良好正是魅力的全部所在。

[1] 巫医即Sangoma，指原始文化中治疗疾病和预言的巫师。例如，2010年南非世界杯时，许多球队都有自己的巫医，为了影响比赛结果，这些人会想尽各种古怪方法。——译者注

第19章　慎提建议

人之患在好提建议，但忽略所提建议也乃人之常情。

——博恩·崔西

在第18章，我们做了下面的练习：对朋友的言谈，不置可否，只是倾听。现在我们再来说说另外一点：怎样训练专注的倾听能力？

罗恩的亲身经历：做个耐心的倾听者

许多年前，妻子和我正在家吃饭。显然，她那天公务繁忙，吃饭时还对当天的事情耿耿于怀。

她告诉我她和一个员工产生小过节的来龙去脉。一开始她还很平静，说着说着，就显得越发生气，怒火中烧。

不幸的是，我当时真的没有察言观色，而是在绞尽脑汁地想怎么应答她刚刚提到的事。更为不幸的是，我竟然脱口而出道："这样，如果你当时给她一个改正错误的机会，可能……"

她打断了我，"你说什么！？你是说那是我的错吗？"

"不，不是，我只是……"我显得语无伦次。

"谁问你啦？"她吼起来了，"谁问你啦？我就想让你听着，再点点头就可以了。"

“但我只是想帮你。”

“保留你自己的想法吧，听我说话就是在帮我，”她说，“我生气时不需要任何建议。没有人在生气时想听别人的建议！”

她是对的—没有人在生气时想听建议！

这个故事告诉我们，无论你觉得能多么娴熟地展示魅力，都要先做个耐心的倾听者，它就是黏合剂，能把所有的技能粘连在一起。适当时候的专注、沉默表明你的兴趣、耐心和关切。

提升魅力之利器

下次有人向你诉说他们的难题或两难选择时，可迂回一下：“你觉得该怎么做？”然后就耐心地听，不要打断他。

如果女士问你她该穿什么，她通常已经决定好了，就想确认一下而已。你出错的概率是50%。

但是，如果你这么问她，“你觉得穿上哪件外套显得最漂亮？”不论她回答什么，你赞同道：“那正是我要选择的。”这样，你听起来就像个天才，且富有魅力。

第20章　耐心倾听的力量

人们总是愿意遵循与他们的意愿相契合的建议。

——布莱星顿夫人

在停止倾听、准备开口说话之前，一定要稍稍考虑一下对方或和你说话的那些人的状态，即他们的情绪。如果对方显得激动，或生气，或不开心，不论你有多少好想法、好主意，对你来说，还是倾听比较好。

要有耐心。给他们释放的机会。他们准备好的时候，会问你的想法的。如果是寻求答案，他们就会提出问题。有时，一个人的情绪和倾听者的逻辑思维就像油和水一样，难以相容。

提升魅力之利器

> 无论何时，你在专注地倾听，而对方越说越有情绪，此时你更要耐心倾听，然后再开口说话。让对方去说，释放出所有的愤怒或情绪，然后你再试着接过话茬，提些建议。
>
> 最为重要的是，除非对方要求，提建议要审慎。用心去倾听，他会对你不胜感激。

第21章　多微笑，笑出声

笑容之下，无可抵挡。

——马克·吐温

微笑和笑声无疑清楚地表明你和对方在一起是多么开心。如果话题和场合允许的话，要多微笑，笑出声。

会心的微笑是嘴部和眼睛周围的肌肉运动。微笑时，要确保满脸堆笑，让眼睛也含着笑意。

这里的“笑”不是指像柴郡猫 [1]那样，听到什么都龇牙咧嘴地笑，对任何一般的俏皮话或笑话都哈哈大笑。过犹不及，会让对方怀疑你是在假笑或公然讨好。

还要记住，看起来真心的微笑不会戛然而止。真正的微笑片刻才会散去。戛然而止的微笑不是微笑。

自然而然的微笑和发出笑声有诸多心理学方面的原因，如下例。

罗恩的亲身经历：幽默具有感染力

在先前做戏剧导演时，我执导的第一部喜剧就是尼尔·西蒙 [2]的《来吧，吹响你的号角》。那是一部百老汇名剧，剧情诙谐幽默，剧中人物笑料百出。

我和演员们第一次通读剧本时，都乐翻了天，陶醉于尼尔·西蒙的

杰作中。彩排期间，随着时间的推移，我们觉得越来越不好笑了。

公映前几天的一个晚上，我们又完整地彩排了一次。彩排很顺利，很完美，但觉得索然无味。包括我在内的演职员，没有人发出笑声，甚至连微笑也没有，就像我们在排演的不是西蒙的作品而是易卜生 [3]的作品。我坐在那儿想，究竟是什么让我们在初读剧本时那样开怀大笑。

公映的那天晚上，社会名流、评论家和许多忠实的戏迷济济一堂。我坐在后排走廊旁常坐的位子上（这样的话，观众如发出嘘声，我就能快速离开——开个玩笑），从来没这么紧张过。灯光变暗，大幕升起，演出开始。没几分钟，观众就开始笑个不停。最有意思的是我也跟着笑了！怎么可能呢？听到的还是那些我排练了三周的东西，还是那些我不再觉得好笑的东西。可此时此刻，我又一次笑了，这是为什么呢？

答案就是感染力。笑容和笑声非常具有感染力。因为他们笑了，所以我也笑了，他们的笑声使我重新拾起了那段有趣的记忆。

那是我第一次成功执导的喜剧，之后我又去看了好多次，每次几乎都是开怀大笑。

这件事对每个人都有启发。当你施展魅力时，对他人来说你就是观众，感染力也是一样的。你微笑并发出笑声，他人往往也会向你微笑并发出笑声。

警告：注意那种只有嘴巴一边在笑的人。这种失衡的微笑要审慎对待，他们或是半信半疑，或是很不诚实。

提升魅力之利器

> 下次与他人交谈时，根据交谈内容适时予以微笑。如果说话的内容严肃，交谈者态度认真，你也要看起来严肃认真。如果内容轻松、有趣，记着要微笑哦。
>
> 你未必非得赞同对方说的话，但你得和对方的步调一致。如果他很有热情，而你想彰显魅力，你就要为他的热情而微笑。

[1] 柴郡猫（Cheshire cat）是英国作家刘易斯·卡罗尔创作的童话《爱丽丝漫游奇境记》中的虚构角色，形象是一只咧着嘴笑的猫，拥有能凭空出现或消失的能力，甚至在它消失以后，它的笑容还挂在半空中。——译者注

[2] 尼尔·西蒙：美国著名剧作家,好莱坞、百老汇等大受欢迎的当红编剧,作品类型丰富,技巧出色,极有号召力。——译者注

[3] 易卜生：挪威剧作家，被认为是现代现实主义戏剧的创始人。他写了多部剧情紧凑、用人物遭遇生动反映社会现实问题的剧本，剖析了人世间的虚伪和罪恶，突破了戏剧多年来以历史传说故事为题材的传统，不但震动了挪威，还影响了欧美。——译者注

第22章　多赞扬他人

金银宝石，因为稀缺，所以珍贵。赞扬亦然。

——萨缪尔·约翰逊

我们都喜欢得到别人的认可，特别是做了我们认为值得去做的事情时。他人谈到他们自己显然引以为豪的事情时，你要做的其实很简单：提升他们的快乐感。

多多表扬他们的智慧、慷慨、体贴、干练、聪明或任何得当的一面。他们将会因此认为你很有魅力。

欣赏和表扬对我们所有人都至关重要，其鼓舞作用就如同火上浇油，立竿见影。没有它们，许多人的潜力就无法得以发挥。研究表明，很多员工对表扬比对升职的反应更为积极。

还记得因为你对你的孩子、爱人、朋友或同事表示赞扬、敬佩或欣赏后，他们那愉悦的表情吗？还记得你在受到他人表扬时的感受吗？

罗恩的亲身经历：一个评论家对我的作品的评价

报纸上第一次出现对我作品的评论内容，我至今仍历历在目，恍如昨日。当时我执导的是马克西姆·高尔基 [1]的剧作《在底层》，那是我的第一部专业作品。《在底层》作为一部伟大的经典之作，对初出茅庐的我来说是个极大的挑战。我自然是既高兴又担心。高兴的是有这么个好机会，担心的是担不起这么大的重任。

公映后的第二天一大早，我就冲出去买了些报纸。坐在车里，我稍稍定了定神，却感觉像过了个把小时，这才斗胆打开那些报纸，看看是褒奖还是贬损。

我打开报纸，颤巍巍地翻到戏剧栏目。看到了！标题是：“经典的高尔基戏剧，超凡的阿登作品”。我的内心无比高兴。接着我看了看评论家是怎么说的。他看到了我的优点，更看到了我的缺点。对他而言，优点显然多于缺点。

那是我执导生涯的开端。他那精心斟酌的褒扬之辞极大地鼓舞了我，给了我动力和喜悦。这就是赞扬的力量，再多也不为过。

提升魅力之利器

自尊的最佳定义之一是一个人在多大程度上认为他自己值得赞扬。越是对他人的行为表示赞赏，他们就越喜欢和尊重他们自己，对你的感觉就越好。要使赞扬取得最佳效果，应遵循如下指导原则。

第一，要具体。赞扬越具体，对他人的感觉影响越大，越有可能鼓舞对方将来在其领域里做得更好。你不应该说，“你是个很棒的秘书”，而应说，“你昨天起草的报告真是又快又好。”

第二，要立即表扬。他人做了值得表扬的事，你表扬得越及时，他们感觉越好，越有可能接着做下去。

第三，不论大小成就，都要表扬。正如肯·布兰佳在《一分钟经理

人》[2]里面所说，“看着他们把事情做好。”

对于因取得的成就而赞扬他人，我们大都做得不够。你须是个例外。赞扬会使他人自我感觉很棒，也是提升魅力的关键要素。

[1] 马克西姆·高尔基，苏联作家。代表作品：《童年》《在人间》《我的大学》。——译者注

[2] 肯·布兰佳博士，美国著名的商业领袖、管理寓言的鼻祖、当代管理大师、情景领导理论的创始人之一，与他人合著的《一分钟经理人》高居《纽约时报》和《商业周刊》畅销书排行榜。——译者注

第23章　利用“假设”原理

如果你没有某种感觉，最好的办法是每次在需要的时候先假定你已经具备了那种感觉，那么你就会很快拥有它。

——亚里士多德

1905年，美国心理学之父、哈佛大学的威廉·詹姆斯发表了其通过长期观察得出的研究成果，引起了广泛关注。他说，如果没有某种感觉，最好的办法是先假定自己已有这种感觉，这种假设最终会变为现实。

如果你的行为举止热情有加，很快你就会真的富有热情。如果你的行为显得好像很高兴或兴奋，很快你就会感到高兴或兴奋。外在行为会催生相应的内在感受。

你可以掌控自己的行为

心理学家发现，情感随意变换非常困难。它不受意志力的直接控制。

然而，行为在很大程度上是受人掌控的，可因时改变。通过掌控行为，类似于第8章中提到的“由表及里”法，可以先假定自己的行为已带有想要的情感，这样的行为实际上有助于带来那样的情感。

行为催生情感

“假设”原理认为，假设已有某种特别的情感，按照这一前提去行动，这样的行为很快会催生相应的情感。

与他人会面时，就假定对方绝对富有魅力。把对方当成一名电影明星或诺贝尔奖获得者。全神贯注地听。身体前倾，专注他说的每句话。点头、微笑、认可、不断地予以声音和口头回应。这样的印象会令对方激动不已。

大多数情况下，专注倾听的技能会引出对方某些独到的见解和视角，对此你或许会感到惊讶。一瞬间，你就会对他产生浓厚的兴趣，觉得对方很有魅力，说话富有见地，悦耳动听。

博恩的亲身经历：一次坐长途大巴的旅程

很久以前，由于航空公司工人罢工，所有航空运输都已瘫痪。无奈之下，我只好坐8小时的长途汽车回家。我的邻座身着牛仔服，长长的头发，显得邋里邋遢的。天哪，这个人要和我8小时坐在一起，我该怎么办啊？

我决定试试刚刚听说的“假设”原理。我转向他，做了自我介绍，然后问他是哪儿的，做什么工作的等。原来他住在一家农场，但他对小型飞机很感兴趣。他邮购了一些配套零部件，自己做了一架单座飞机，驾着它在农场周边飞行。后来他还在航空展上参加过比赛。接着又讲了他几次坠机和九死一生的经历，还有腿骨骨折和其他事故等。

我听得很专注，时不时提些问题并附和着。我越这样做，他告诉我的事儿越精彩。直到今天，我还记得，因为他滔滔不绝地向我讲述着他的生活和成长故事，那8小时过得真是飞快！

罗恩的亲身经历：利用心智的力量

最近和一朋友喝咖啡，他说：“你是搞这行的，也许你能给我解释一下这件事。”

他接着说：“大约一个星期前，我早上起来，感觉很糟糕，所以决定不去办公室了。就那样穿着浴袍坐着，不刮胡子，也不冲澡。看了一会儿电视，十点左右，我的感觉更糟了。”

我问道：“那你怎么办？去看医生了吗？”

他耸了耸肩，“没去，我不会有事没事就去看医生，可问题就在这儿。第二天起床后，我还是感觉不舒服，但觉得有好多工作要做而不能待在家里。之前的预约都已推后了，还有其他要紧的事没做呢。穿戴整齐后，我走出家门。十点左右，我感觉好多了！这是为什么呢？”

我说：“这是你的态度在起作用。这个例子恰恰说明，态度会影响人的生理状况。以前我们认为，人感觉良好纯粹是心理原因，但现在我们知道还有生理方面的原因。冲澡、剃须、穿衣和出去上班，你做这些实际上改变了你的身体状况，所以感觉好多了。”

他仔细想了想我说的话，然后说：“明白了，那是心智和我们的内部调节机制在起作用。”

行为影响情感

同样，对本书中提升魅力的技巧习以为常之后，在他人眼里，你不仅会显得在仔细倾听，而且你的倾听和记忆的确会更高效，就像通过身体力

行（“表”）地去做正确的事，你就会有正确的态度（“里”）和适当的状态。

专注倾听的技能用于现实生活，不仅会显得你倾听专注、关切，而且听对方说话时，你实际上就会慢慢变得专注而关切。不论是你，还是你生活中的他人都会受益匪浅。

提升魅力之利器

> “弄假成真。”下次和别人说话，不论是在商务场合还是社交场合，要假设对方极有吸引力。专注每句话，身体前倾，兴趣盎然。就像假如这个人如果喜欢和你交往，他会给你百万美元一样。按部就班去做就是了。
>
> 很快，你会对他深感兴趣，而且在某种神奇的感觉作用下，对方会开始和你分享可能令你又惊又喜的见解和想法。许多终生的友谊就是这样开始的。

第24章　说什么和怎么说

言为心声。

——米南德

成为极富魅力人士的第一步是善于倾听。不过，你迟早要开口说话的。这时，说什么和怎么说就成了“魅”服和说服他人的必备要素。

罗恩的亲身经历：说话富有魅力

我有一个名叫塞西尔·威廉姆斯的老朋友，他是个非常成功的戏剧导演。我在他的作品中饰演过几个角色。他能综合运用本书中所有提升魅力的要素，无疑是我遇见过的最有魅力的人。

我对他印象最为深刻的是，他说的每句话都显得是在支持、关切对方，且饶有兴致。他也有很多自己的主观看法，许多还很强烈，但它们不是以争强好胜的方式提出，而总是在尊重对方的前提下进行交流。

一项必备的谈话技巧

说话需要一些技巧，下面几章将讨论它们。我们就从目光接触开始吧，当然是从另一角度出发。

《时代周刊》杂志曾独家采访了当时来访的前苏联总统戈尔巴乔夫。他能强有力地推行其经济、政治主张，是他能升任前苏联最高领导人的重

要原因之一。提到他最强的一项交际能力时，《时代周刊》的记者这样写道，“见到戈尔巴乔夫总统，你首先注意到的是他那双眼睛，显得犀利、直接、有力。”

很少有人擅长运用目光接触。培养这一技能对提升魅力至关重要。

目视他人的方式

说话时的目光接触规则有别于倾听时的规则。一对一谈话时，看对方眼睛的时间不要超过整个谈话时间的85%。一直目视给对方的压力太大，几乎是要把对方钉到墙上仔细端详。这样不但不具有魅力，还显得态度过于强烈。

有人眼睛一直盯着你和你说话，你感觉怎样？可能令人生畏，甚至是威胁。想想电影里那些歹徒说话时的那种眼神吧。

和一群人说话时，目光应轻柔地在人们之间穿梭，一次一个人。目视包括你在说的人，就像在谈话中单独提到他们似的。和你说话的每个人都会感受到你的温暖和关注。

提升魅力之利器

> 与任何人谈话时，都可练习目光接触。过犹不及，看对方眼睛的时间不要超过整个谈话时间的75%～85%，不然就是盛气凌人的架势。不是只看到对方眼睛的表象，而要看到深处。这才确切地表明你在“目视对方”。

第25章　侧视

言为心声；人说话时，心也在说。

——西拉丁，叙利亚作家

说话时的侧视是一项强有力的技能。它是注意力很快从对方的眼睛转到脸部时，目光随意地瞥向他脸部的一侧。

侧视的动作应是随意的、间歇式的。一定不要朝对方头上看，因为这会让他认为有人或东西在分散你的注意力。频繁地看对方眼睛下部，会让他认为他们脸上可能有食物残渣或衣服上有油渍。侧视并不意味着你有机会去看其他人或物，而在于让对方释放来自你的强烈情感。面对面的交际必须做到这一点。

提升魅力之利器

下次和别人说话，不论多长时间，试着把目光转向他的右耳朵或左耳朵，然后转回到他的嘴和眼睛。

侧视的时间非常短暂，不要超过2～3秒，不然看起来就分心了。记住，你的目标是在令对方感觉舒服的前提下保持良好的目光接触。

第26章　慢说的艺术

三思而后“言”。吐字清晰，语速舒缓，层次分明。

——乔治·华盛顿

许多人因兴奋或紧张而说得太快，听得太少。语速过快令人沮丧且很烦人。

有过这样的经历吗？仅仅因无暇分辨交通电台记者的快速播报而陷入交通堵塞。事故发生在哪个匝道附近？另外，可以选择哪条路？要是这些记者语速慢些该有多好。他们可是专业人士啊！难道他们不知道人们是很难在短时间里吸收大量的信息吗？如果他们放慢语速，你就有时间掌握路况，决定走别的路线。

收到过这样的电话留言吗？因对方报回电号码时语速过快或不连贯而不知道后四位号码是什么。要得到正确的号码，最终得重听留言，有时还不止一次。

给他人考虑的时间

有人说话语速快，难以听懂。或许你就是这样。语速快的人给人留下的印象总是负面的，几乎没有什么好印象。他们不给对方考虑的时间。说到语速快，你会想起哪种人？不就是那些人吗？比如，二手车销售人员、骗人的艺术家或尽力撺掇你购买那些并不很中意的东西的人。

语速快的人显得更自我，不那么体谅别人，这会影响他们在人们心中

的诚信度。这类人好像只关心他们要说的话。说话语速快肯定会丧失任何展现魅力的机会。

语速放缓　交谈甚欢

怎样解决语速快这一问题呢？有两种方法。这里先说第一种，很简单，就是放缓语速。第二种（见第27章）是学会如何把沉默用于交际。

如果有人多次说你说话语速过快，可以先用内部监控来控制语速。它就叫内心舒适地带。如同我们有外部的舒适地带一样，站得太近会冒犯他人，太远则会破坏亲近感。我们的内心也有舒适地带。

对在做的事情不熟悉或者这件事本身非同一般，通常人们会感到不适。这时就会有几乎不可抗拒的冲动去按老套路去做，即使老套路不都那么好使。

人都有这样或那样的习惯，往往会陷入其中一种而难以自拔。按照习以为常的方式做事，我们总会感到更舒适。它就像新的一天开始时的老规矩一样，先是左脚穿上鞋，然后是右脚，接着系上右边的鞋带，然后系左边的。如果改变了这一模式，就会感觉怪怪的。

一个简单的试验

在研讨会上，我们常常会让与会者交叉双臂，并请他们记住哪只胳膊在上。然后让他们再次交叉双臂，这次要把另一只胳膊放在上面。你自己也试着做一下，感觉怪不怪？试着改变一个老习惯也是同样的感觉。

然而，所有的成长过程和个人发展都一次次迫使我们从舒适地带进入

不适地带。如果从不挑战自己，就不会有所转变——当然包括向更好的方面转变。

积习难改，说话语速快尤其如此。如果这个习惯改起来确实有困难，最起码要确保语速在说到要点时慢下来。单单这一技巧就会给对方造成这样的印象：你的语速总体上慢多了。

说话时放缓语速，坚持训练非常重要。一段时间过后，就开始慢慢形成了新的舒适地带。这样在说话太快时就会感到不适，因为自己对新的、较为缓慢的语速越来越感到舒适。更为重要的是，对方在倾听时也会越发舒适。

提升魅力之利器

你可以做做下面的两项训练，以使自己的交际舒适地带延展至能使你受益更多的行为地带。

其一，用录音机录下你大声朗读的声音。这时用的语速要慢得令你不舒服。你的本能可能会要求你按照惯常的语速说话，但不用管它。然后，回放录音。你会发现，虽然对你来说语速慢下来了，但录音听起来正好。也可以请朋友或家人听听你的录音。

其二，用同样的方法和朋友交谈。虽然对你来说语速可能还是太慢，但对听者来说却很合适。

请记住，在学习放慢语速说话的早期阶段，你一定会有不适感。如果没有，可能说明你还是老习惯，说话语速快。

第27章　沉默的雄辩

体会不到沉默价值的人，或许根本听不懂话语。

——阿尔伯特·哈伯德，美国著名出版家和作家

在乔治·布什任总统之初，人们对他演说的评价相当糟糕。有时听他的演讲特别费劲，他试着把讲稿的内容明晰地传达出去，结果却弄巧成拙。为此，他的团队采取了一些措施以提高他的有效演说能力。助手们聘请了一些业内顶尖的讲稿写手，但这还不够。他还要学着运用一些停顿使演讲更为清晰，即便有时停顿得过于频繁。这一转变意义重大，他演讲的认可度大为提升。

停顿给了人们思考和掌握谈话内容的时间，也给了他们理解所说内容的机会。演说过程中，仅在各部分之间停顿1～2秒，就能改善演说效果。

正是在那些短暂的沉默中，听众才有机会反思你的所说。他们才能构想出你的谈话内容，进而有机会权衡你的真实意思，联系到你的情感并予以回应。

此外，停顿也使得听众和你在内心展开对话。实际上，他们是在脑子里表达其内心想法的。听众常常会在脑子里说“我不这么认为”“多好的主意啊”或“我觉得是那样”等诸如此类的话，难道你没有这样的经历吗？你激起的内心对话越多，和听众之间的纽带就越紧密。

这里有个关于谈话艺术的重要秘密：短暂的沉默不会错。即便你那短

暂的沉默不总是出现在理想的地方，听众也感觉不到差别，因为他对你和你的所说太专注了。交谈中，没人会这样想，“好，等一下，这个地方不该有停顿。”

提升魅力之利器

> 在表达一个想法或提出一个要点之后，试着停顿一下。这一技巧有助于对方明白一层意思说完了，开始说下一个了。
>
> 记住，特别是在说了重要的、复杂的、非同寻常的事情后，需要停顿一下，让听众消化一下你的所说，同时你也有了思考和喘口气的时间。

第28章　过多的话把是魅力的扫把

为引起注意，贫穷之士说话语速快，动作也快；而富贵的人动作慢，语速也慢，因为他们已被关注，无须刻意为之。

——迈克尔·凯恩，英国知名影星

对于毫无经验、没有准备或紧张的谈话者来说，他们的话语中常常满是诸如“啊”“姆”“呃”之类的词。这些就是所谓的“话把”，它们能带来思考的时间。利用它们一方面能继续抓住听众的注意力，同时也能整理思绪和言辞。那些话把的言外之意是“我还没说完呢，接着听”。

交际中，听到有人不停地在“姆”“呃”是很郁闷的。你可能会觉得纠结或心里会说：“看在老天的份儿上，说话连贯些吧！”除非特别希望保留这些奇怪的、不可理喻的噪声，还是把它们消除掉吧。没人喜欢听到它们。过多的话把就是魅力的扫把。

提升魅力之利器

根除话把最好的方法是语速放缓，有意多做些停顿。做起来很简单：利用短暂的沉默，话把就会消失。不管怎样，都不要刻意去避免那些话把。你也不知道它们何时何地会说出来。试图避免一个无意识的动作，会把你逼疯的。

相反，每次觉得“呃”“姆”快到嘴边时，就集中注意，短暂地停顿一下。把这些停顿和日常交谈结合起来，尤其意识到你说话太快时，而那

些话把，根本不用去管它们。

第29章　用声音“魅服”他人

人或许都能坦诚说话，但很少有人能把话说得富有条理，彰显智慧且有理有据。

——蒙田，法国文艺复兴后期最重要的人文主义作家

一个人的声音对听众的心情和接纳度有着深刻的影响。单单声音就能传递你说话内容的38%的信息（如前所述，其余信息是靠身体语言和言语本身传递的）。

你更喜欢听谁说话呢？是那种能穿透耳朵的高亢而刺耳的声音，此刻你倒希望不在他面前而在别处，还是那种温暖而圆润的声音，像要把你用喀什米尔毛毯包裹起来一样？不用比较，后者每次都能稳操胜券。

单调而无聊的声音会怎样呢？我们称之为“冗余”音。它们肯定会使听众注意力分散，接纳度降低。一定要像讲故事那样利用声音，说什么都绘声绘色，显得兴趣盎然，即便只是在谈论天气状况或股市行情。要决心成为一个善于讲故事的人而不是一台语音传真机。

放低声音

要想使说的话听起来显得亲近、友好、温暖、抚慰、亲密或关切，就得保持低沉的声音。在与他人理论或表明你的关心和体贴时，声音低些或中等都很好。

另外，提醒自己放缓语速。说得太快就很难显得亲近、友好、温暖或

体贴。大部分人在表达较为深厚的情感时，语速往往会自然而然地慢下来。

试着很快说出这句话“我非常为你担心，你对我来说很重要”。

再试着慢慢地说一遍。它听起来会显得更真诚、更真切。

改变节奏

然而，如果你的声音本身就很平淡，要想使说的话听起来令人高兴或富有活力，那就促使自己走出惯常的舒适地带，改变说话的节奏。声音高些，但不要太高。变换语速和语调。根据说话内容和想要营造的氛围，选择说话节奏和语调。

低沉些的声音听起来大气而有力，而稍高些的声音传递的信号则是渺小和柔弱。如果听到门后传来一声低沉的狗叫，你别指望那是一只吉娃娃[1]；如果听到的是尖厉的狗叫，也别指望看到一只大丹犬[2]。强人说话都是语速较慢，声音较低。

新声音，新事业

有位著名的足球运动员，身高约两米，体重约127公斤。他是个伟大的球员，是绿茵场上的巨星，而在日常生活中却是一副“吉娃娃”式的声音——很不协调。后经指导，他学着改变自己的发声方式。新的低沉的声音改变了他的人生。最终他离开赛场后到电视台工作，成了一名成功的体育评论员。

提升魅力之利器

首先，从书里或杂志上选一篇你感兴趣且朗朗上口的文章或部分章节，对着录音机，以闲适的节奏把它读出来。轻柔地压低声音，使其显得低沉、温暖，直至感到舒适为止。不要强装，让那样的声音自然而然地出来，还要有抑扬顿挫之感。重复这个练习直到你对结果满意为止。

其次，在家里和车里反复练习这种悦耳的声音。随着新声音在你的潜意识里渐渐打上烙印，你在日常交际中的声音就这样定型了。

经常使用低沉的声音，他人对你的总体印象就会是一个听起来更温暖、更富内涵的声音带来的感觉，你就会显得更有魅力。

[1] 吉娃娃狗，产于墨西哥。属小型犬种里的最小型，优雅、警惕、动作迅速，以匀称的体格和娇小的体型广受人们的喜爱。——译者注

[2] 大丹犬，体型庞大、体态匀称、肌肉发达健壮，具有王者风范。它感情丰富、体贴、勇敢、值得信赖、友好而不好斗，是很好的合作伙伴及警卫犬，为全世界养狗爱好者所喜爱。——译者注

第30章　做个富有魅力的交谈者

据说柯南曾在离开一晚宴时，对奥斯卡·王尔德能言善辩的天赋赞不绝口。他的同伴指出，“可当时是你一直在说话呀。”“还真是那样！”

——斯蒂芬·弗雷

一个人的“魅商”完全取决于他的目视、倾听和谈吐方式。然而那些富有魅力的人还有另外的法宝——他们都能说会道。

富有魅力的必备条件之一是专注且耐心地倾听。声音悦耳、语速放缓也会提高“魅商”。另一关键要素是对他人想说和不想说的都要予以理解。

如果对方想释放情感或只谈鸡毛蒜皮的事，随他们。诚然，有那么些人会无休止地诉说对你来说无关紧要或极其无聊的事。如果你这时显得很厌烦，就很难彰显魅力。也有人会喋喋不休于他们碰到的问题和个人生活。对此，你又不想显得不礼貌，那该怎么办呢？

通常有两种选择：其一是彻底转换话题；其二就是忍着。但要是不想再忍的话，真正富有魅力的人会有另一种选择，提出一个恰当的问题。

比如，彻底转换话题，就是你接过话匣子却突然转向另一话题。如果有人就一只宠物狗在向你倾吐心肠，你却突然开始说对星际旅航很感兴趣。更好的方法是稍稍转换一下话题，说说你对狗的看法。接着，你或许就可以再提出一个关于犬展的问题—“你觉得今年西敏寺犬展 [1]中最佳犬种会是什么狗”，或犬类表演、导盲犬、搜救犬，或关于宠物和兽医的趣

闻轶事。

提升魅力之利器

下次和朋友或同事交谈时，试着提出一个适当的问题，找个切入口稍稍把话题改变个方向，这样就不经意间慢慢转换话题了。

虽然可能没完全改变话题，对方仍会觉得你有魅力，因为这样稍稍改变的话题他也觉得很有意思。这既是个彰显你灵活性的好机会，又考虑了他人的而非自己的需要。让他人拥有特别的感觉是令他们心服口服地认为你富有魅力的关键要素之一。

[1]　西敏寺犬展，全球最高档次的犬展，不仅是著名的犬类活动，也是美国历史上最古老的运动竞赛项目之一。——译者注

第31章　驾驭谈话方向

谈话的真正要旨与其说在于彰显自己的智慧，倒不如说在于激发对方的智慧。

——拉·布吕耶尔，法国17世纪的哲学家和道德家

驾驭谈话方向的目的不是要主导它（那将走向魅力的反面），而是确保在你的配合下，交流能按照对方的意愿继续下去，以使他对与你畅谈始终饶有兴趣，富有热情。

试想你正在某一社交场合，站在那儿独自想事，一手拿盘零食，另一只手端杯葡萄酒。不料有人跟你搭上了腔，这人立刻开始大谈特谈自己，“我在做这个，还做过那个”等。

十秒内，你就会想，“我怎样才能摆脱啊！”现在设想同一场景，只是这次有人和你搭话时，是你大谈特谈自己，还是十秒。不用比较就知道你更喜欢和什么人待在一起。

谈谈对方关心的事

我们所有人都喜欢谈论自己感兴趣的话题，尤其是在对方貌似也很喜欢的时候。谈论对自己来说很重要的话题时，人们往往会在与他们有共鸣的听众面前大说特说自己。他们会表现出自己的好恶、偏好、信仰，还有想法。如果你是交际中倾听的一方，必须仔细倾听以发现可能驾驭谈话方向的各种途径。你要找寻的途径是，你留下的话茬对方乐于接下去。

这样做还有一个好处，你能从你认同的人身上学到东西，也能从和你几乎没有交集的人那里学到东西。开放的心态是兼收并蓄的，也是魅力人士招人喜爱的法宝之一。

提升魅力之利器

> 驾驭任何谈话方向的最佳方法是提出以谁、什么、为什么、什么时候、什么地方和怎样等疑问词打头的问题。这样的问题不可能就用一个“是的”或“不”来简单回答，而是要有事实、数据、情感和细节。提出这种问题的人就掌握了话语权。
>
> 能引出对方反应、答复和想法的最给力的方法之一就是，不论什么时候听了对方的轶事或趣闻，马上抛出这样一个问题“你觉得那怎么样？”这类问题几乎总能引出更为详尽的回应，对方在应答时会觉得你真会提问题，太有魅力了。

第32章　做好功课

知识就是力量，更能带来快乐。

——弗朗西斯·培根

不论是在社交场合还是在职场，不论何时与他人在一起，要想给他留下特别印象，就需做好功课。见面之前，多了解了解他。这是让他人认为你富有魅力和情趣的最好方法。戴尔·卡耐基曾说，“主动对他人感兴趣与让别人对你感兴趣相比，前者在一天内交的朋友比后者一年还多。”

不错的投资

越重视人际关系，越应在见面之前花更多的时间去了解他。了解他的好恶、业余爱好、教育背景、从事业务和社会活动等。有了这些信息，交谈时就能把对方引向他们乐于谈及的各个话题。谨记，与对方了解你相比，你了解对方要更多些。

博恩的亲身经历：提前做好功课的重要性

多年前，我在着手筹建一个负责内销的团队。很快我就发现，与设立办公室、招募销售人员及从零开始的销售培训相比，兼并一个现有的团队更容易些。我了解到，有位成功的商界人士手下有一个业绩不菲的销售团队，而且他对现在的公司有些不满意。所以我决定把他和他的团队悉数招入麾下。

经多方打听，我发现他对数字命理学很着迷，所有的决策几乎都基

于对潜在生意伙伴的出生日期、所在月份和星期几的数字分析。于是我找了两三本数字命理学方面的书，重点读了一些数字的特别意义。然后才特地择吉日和他会面。

他首先提出的问题中，就有关于我生日的。对此我早有准备，告诉他是在某年某月某日，这些数字加起来对建立商务关系来说是个“幸运数”。会面结束时，他就决定加入我的团队，工作非常出色。显然我做的那些准备工作起了关键作用。

首先要了解对方

有时，尤其是和他人第一次见面时，不可能收集到对方的信息。这种情况下就必须完全专注于对方。

第一次见面时，谈论自己要越少越好，不是有句古话吗？“说话的同时不会再得到任何东西。”

想想这句话的含义。人是不可能同时做到一边说话一边倾听对方的。只有在他们说而你听的时候，才能慢慢了解他们。如果他们看起来好像不愿打开话匣子，你就要有目的地引导他们尽快开口说话。

你可以谈论时事要闻作为开场白（除非你了解对方，否则一定要避免政治或宗教话题），或以最近的大片、热门电视节目、畅销书籍、体育活动或流行风尚为话题。如果你提到一部电影，问问对方最近看过什么片子，他们喜欢看什么类型的影片等。

找个感兴趣的话题

你也可以利用对方在说的话题，请看下例。假如对方说："如今人们开车真烦人。一点儿也不考虑别人。也没有耐心，他们就想着到达他们的目的地，越快越好，其他人最好都给他们让路。"

我们来分析一下这些简单话语背后的可能性。可以肯定的是，这个人对什么事念念不忘——但是是什么事呢？是指所有人的开车行为吗？有可能。是指那些欠考虑的行为吗？有可能。是说别人缺乏耐心吗？也有可能。要顺利接过话题，你就面临这三种选择。你可以这样应答，"你说的没错"，然后接着简单说说曾发生在你身上的小事情。如果对方好像已无话可说时，说明上面这招尤为管用。

切记，在交谈中你了解对方越多，你对他们潜在的影响就越大。你借助他们的背景和兴趣提出的问题越多、越到位，他们就会越觉得你有魅力。

提升魅力之利器

请记住，谁提问，谁就有话语权。你可以向任何刚认识的人提出这样三个问题，这些问题将使你掌握话语权，同时又显得富有魅力。

第一个问题是"你是做什么工作的？"人们大多对他们的工作深感兴趣。它处于他们生活的中心地位，也是显示他们身份的重要途径。他们会乐于向别人谈论自己的工作。

了解了他们所从事的工作后，你就可以好奇且饶有兴趣地提出第二个问题，"你是怎样进入这一行当的？"

对方回答这个问题总要提到他生平的各种细节，如往事、经历和背景等。有时可能会不停地说下去，因为通常人们觉得此时讲述自己的职业生涯是最有趣的事之一。

对方或许会时不时地放缓语速，看你是真感兴趣还是仅仅出于礼貌。不论什么时候，他说着说着停顿下来，你要接着提出第三个问题，“然后呢？”

他就会立刻展开刚刚的话题，继续向你讲述他的故事。语速一放慢，你就问“之后呢？”他就会被你的魅力完全征服。

当然，你也可以提出其他类似的问题，如“多给我讲讲那个”“你当时觉得怎么样”“他们当时做了什么呢”“之后发生什么事了呢”等。

如果你愿意，也可说说自己的想法。当确实要说自己的事时，一定不要大谈特谈。提出另外一个问题结束自己的谈话，把话题抛给对方，让他接着说下去。

第33章　坚持让对方先说

交谈旨在交流信息，相互取悦或说服对方。

——本杰明·富兰克林

富有魅力的人既能轻而易举又能自然而然地使话题在自己和对方之间来回穿梭。

你的目标是积极参与交谈，同时又要促使对方尽可能多地接过话题。此时你就像网球选手，全神贯注，让球动起来。或像网球教练打出的球，学员要够得着并有机会把它打回来。连续对打的时间越长，对学员越有训练价值。和他人交谈莫过如此。

互相读懂对方

大多数的交谈均以礼貌且合乎社交的玩笑话开始。这些轻松的互动是双方在试探对方的情绪和相互接纳的程度。然后可根据话题的走向，转向稍微深刻点的事情。

使交谈进行下去的最好办法之一是提出问题以便对方能接着说下去。例如，设想交谈一开始你首先谈到了吃的。

你说：“你吃过这些小吃吗？味道真不错！”

对方应答后，你接着抛出一个新的问题：“我这么喜欢吃，腰围肯定会变粗的。那你更喜欢吃什么呢？”

不论对方答什么，你要表示同意。你说："我也是。只要是精心准备的，吃起来好吃的，我几乎都喜欢。你经常出去吃饭吗？"

对方回答后，你接着说："我觉得市里家常菜做得最好的饭店是（你最喜欢的饭店的名字）。"

这句话会引出下一个问题："你在那儿吃过饭吗？"

对方回答后，你接着说："你去那儿吃吃看。他们做得每道菜都非常好。你特别喜欢去的饭店是哪家啊？"

对每个回应，你都要接着提出"你喜欢在外面吃饭吗？"等诸如此类的问题。

显然，这样可能会引出各种各样的话题。但正如上例表明的那样，基本理念是坚持把话题主动引向对方。这一点既不难，也不复杂，仅仅是把自我暂时放到一边，而要照顾对方的需要或兴趣。这是彰显魅力的关键要素。

提升魅力之利器

> 记住，交际的重心不在于你自己，而是对方。大部分人都因太在乎自己和自己留给别人的印象，而显得不自然、不随性。
>
> 交谈时，忘掉自己。不要担心别人喜不喜欢你或你受不受欢迎，而要尽心做到让对方感到你喜欢他，而且他很受欢迎。

第34章　不要“打死球”

伟人的成功，与其说取决于他们的行事方式，倒不如说取决于他们内心的纯粹。

——《吠陀》[1]

“打死球”是网球术语，即在对方站位不当的情况下，你就把球打过来了。此时，你因击球力量太大而直接得分。

和别人争论时，一般都会尽量“打死球”，会在对方无法做出反应的情况下，以某个事实或观点为契机而占据上风。

但是，要想富有魅力，尽力占得先机是极不理智的。因为一开始和对方意见相左，交谈就会“毫无魅力”可言，这是你最不想看到的。这样“打死球”的想法有潜在的风险，到现在为止掌握的提升魅力的方法都会付之东流。

博恩的亲身经历：极力留下好印象，却事与愿违

我年轻时是个政治狂热分子，一度卷入了所在州政界的唇枪舌剑、明争暗斗之中。对当时重要话题的每一可能的事实，我都要用数小时来研究并写出评论。这些评论投给编辑后，经常见诸各大报端。我也经常担任有争议的电台节目的嘉宾。我确实很擅长做这些。

任何想和我讨论当时热门话题的人，我都能和他们论辩并驳倒他们。语言上我就像佐罗一样，对任何人甚至朋友都是口诛笔伐。有天晚

上去参加一个名流云集的社交聚会，我到那儿时，他们已三三两两地聚在一起聊着，有说有笑。

我知道我能主导任何政治话题，没人说得过我，就径直走到一帮我认识的生意人身边，开始聊起当天的新闻。我刚开口说话，就在这时，那四个人看了看我，竟很快向不同的方向散去，留下我孤零零地站在那儿。我永世难忘这件事带来的教训。此后，我再也没有试图利用我那高超的语言技能来主导任何谈话。

想要快乐的感觉还是坚持正确的想法

不论你的想法多么有说服力，或者不论你认为别人的想法多么荒谬，都要尽量避免与他人有任何一丁点冲突。交谈中的冲突肯定有损于魅力。但这并不意味着你不能坚持你的观点，只是别一味想着要说服对方而忽视你真正的目的——给别人留下的印象是温暖、友善、好相处，且令人愉悦的。一句话：彰显你的魅力。

提升魅力之利器

首先，必须清楚自己的交谈目的，那就是彰显魅力，而不是说服对方，或者让对方觉得你很聪明。

其次，要不惜一切地避免冲突。冲突一起，魅力尽失。即使谈话气氛貌似友好，也很难让对方觉得你富有魅力。

再次，可能你会执意坚持你的观点，但不要“打死球”。温和地试着

摆明自己的观点，然后就此打住。不要过于据理力争，那样你的魅力就会在争论的阴云下黯然失色。

最后，只有在对方明确想听你的想法时接过话题。他们对你提出很多问题时，就意味着可能想听听你的看法。这时就要乐于张口说话，但不要大谈特谈而令对方厌烦。

谈及彰显魅力还是说服对方时，如果你赢了——其实你输了！

[1] 婆罗门教和现代印度教最重要和最根本的经典。“吠陀”意思是“知识”“启示”。——译者注

第35章　要与对方合拍

相比内心，身外之物皆小事。

——奥里森·斯韦特·马登

让他人明白你的想法，时机至关重要，尤其在彰显魅力的时候。正如《传道书》里所言，“普天之下，达到任一目的皆需把握时机。”那就要确定何时为宜。

曾有过这样的经历吗？你在和对方交谈，结果却和他们的情绪不合拍。你声音舒缓，神情自若，而他们焦灼不安，情绪紧张；你觉得生活充满欢乐，他们却郁郁寡欢。

你和对方就像处于世界的两极，任何建立交集的尝试都是徒劳。或许你也想尽力帮助和抚慰他，但好像就是不起作用，就是没有交集。为什么呢？可能就是因为在那个时刻，你们二人像是还处在磨合期的汽车档位，不合拍。

人际交往也是如此。你须想办法啮合不同的档位，确保和对方步调一致，这样不论你是多么与众不同，也能和对方建立融洽的关系。

镜子练习与合拍训练

在神经语言程序学尚未创建之前，专业人员早就做过一个叫“镜像与合拍”的行为训练以了解领导或下属在人们心目中的形象。该训练要求参与人员行动或行为协调一致，以期能和谐共处。例如，如果一人开始哼

唱，那么另一人就要几乎在同时跟着哼唱一样的曲调。在这样的合作下，两人就像相互变成了对方的镜像一样。

大部分人都有适应不同行为举止的潜能，但出于种种原因，我们不想那么做。想象一下，如果只和自己性情相近的人交往，将会怎样？世界将变得非常狭小。许多人的秉性会因此而不可改变，动辄妄加评判。如果不按照我的方式做事，不和我的世界观一致，你就是错的，不值得交往，就和我没有交集。

魅力人士要避免一成不变，品头论足。他们不仅有自己的世界观，更喜欢通过别人的眼光看待世界。这是彰显魅力最重要的秘密之一——能通过别人的眼光看世界。

提升魅力之利器

下次和别人交谈时，试着练练下面的方法：

首先，和对方交谈时，专心倾听并注意他的身体语言，有意识地与对方合拍。对方语速快，你跟上节奏；他们语速有点慢，你也慢下来。对方多用手势，你也一样；他们手势用得少，你也照做。

其次，谈的不论是时下什么话题，尽量从他们的角度出发。点头、微笑，并给予回应。这样做会促使他们在内心里说：“和这个人在一起，我感觉很舒服。我们很相像，交集很多。”我们往往都喜欢和貌似与我们合拍的人待在一起，感觉很放松，因而会觉得他们富有魅力。

第36章　熟能生巧

实践出真知。

——亚里士多德

不论何时都要抓紧练习新学到的提升魅力的技能。初学时，会感觉有点别扭，这很正常。只有在真正的人际交往中不断重复训练，才能达到得心应手的程度。

足球队员仅仅通过学习、训练战术打法是远远不够的，必须不断经过赛事历练，才能最终形成条件反射。

使技能习以为常

随着不断的重复训练，潜意识里就会自动要求做出彰显魅力的行为。这样才算是掌握了这些技能并能自然而然、轻而易举地加以应用。这也是本书从一开始就秉承的理念。

曾见过幼儿的蹒跚学步，或小孩学骑自行车，或成年人学打高尔夫球或学跳方形舞吧。他们是何等的专注和卖力。目的单纯、始终如一的机械重复使我们能不假思索地做好许多事情。

启动电脑时，一些程序会自动运行。如果内存中没有预装任何程序，就只能显示黑屏。同样，如果你的潜意识里没有预先安装一些“程序”，脑子里就会一片空白。

提升魅力之利器

抓住每次机会练习迄今所学的每种技能。一次重点训练一种。把它们运用于和家人、朋友、刚认识的人及同事等之间的交流。不断的训练有利于积累经验，提振信心，这两者几乎在任何彰显魅力的人际交往中都是必需的。

对待你遇到的每个人都要像与极其重要的客户或这个世界上最重要的人见面一样。这样对待他人，他们会感觉自己很棒，同时也觉得你特别有魅力。

第37章　把技能转换为艺术

见过技艺娴熟的人吗？他与王者为伍。

——谚语

一旦拥有了彰显魅力所需的全部技能，你就会有发自内心的责任感去运用它们。只有在倾听、目视和言语能力的基础上再加上这样的态度，那些精心练就的技能才会上升为彰显魅力的“艺术”。

提升魅力之利器

把对自己负责的态度和倾听、言语习惯结合起来，你就会把所有具备的能力糅合在一起，使其上升为彰显魅力的“艺术”，这样就会给他人和你自己带来愉悦的感觉：

·要对见到的每个人都很友好，令人愉悦。

·无论怎样，都要显得彬彬有礼，善解人意。

·要关爱他人，善解人意，不评头论足。

·要多微笑，勤赞扬。

一个看起来矛盾的事实是，只有优先考虑对方，才能最终展示自己。

第38章　现在就做起来

天赋无可替代。勤奋和其他品质都不起作用。

——奥尔德斯·赫胥黎

一个摔跤教练曾这样对他的一个队员说："你真的很有天赋，也很用功，这非常好。但要成为顶尖摔跤手，你需要积累大量的经验。"要想成为顶级运动员，知道战术不是经验，具备条件不是经验，训练也不是经验，它们就是它们——仅此而已。那位教练说的意思是，只有在赛场上不断拼搏，那个队员才能获取经验。

这样的观点几乎是放之四海而皆准的。"考虑"不是"做"，"准备好了"不是"做"，"练习"也不是"做"，"想象"也不是"做"。做就是做！没有任何其他途径。要想毫不费力、自然而然地做成一件事，就必须在现实生活中反反复复地去做，直到形成条件反射为止。做最好的自己，秘密就在于不断地完全锤炼自己的思维，以使自己的行为和反应显得轻松而自然。

要提升魅力，就要做起来，必须的！

提升魅力之利器

想象自己身处某一社交或商务场合，你显得很放松、真诚、温暖、友好，且很有魅力。试想你正在"魅"服他人，他们在向你微笑，表明喜欢和你待在一起。

要经常反复对自己说：“我是个完全有魅力的人。”每次说这句话时，想象一下自己就在“魅”服他人，且很享受这个过程。

最后，把所有提升魅力的要素像编好的程序一样储存在潜意识里，不断利用“假设”原则，认为自己就是世界级的魅力人士。要注意步态、谈吐、手势和微笑的方式，好像对遇到的每个人都有磁石般的吸引力。练就的习惯性动作会指引着你。你不必刻意为之，而是自然地流露出来。这时你已经开始体会到了魅力的力量。你必须相信且要享受自己的魅力。

一直保持“当下的状态”。对魅力人士来说，唯一的时间就是现在，没有“下一次”，没有“明天”，也没有“我再试试”。只有完全专注于对方，心无旁骛，才能彰显魅力。正如拉姆·达斯所说，“立足当下！”

第39章　不断彰显魅力

世界由两种人组成，其中一半有话说却说不出来，而另一半是没话说却能滔滔不绝地说下去。

——罗伯特·弗罗斯特

社交场合能以“魅”服人就像帕菲[1]上用来点缀的樱桃一样，锦上添花，也像把职场上打拼赚来的钱存入银行，有备无患。新近习得的提升魅力的利器对你的交际具有重大价值。你会很容易交到新朋友，会成为派对上人人都喜欢的谈吐对象。朋友高兴，家人快乐，甚至会把完全陌生的人也“魅”服得五体投地。

个人提升的关键

能想象到那些提升魅力的技能会给你在生意场上带来多大的优势吗？做销售，你会业绩不菲，因为客户乐于向你下单。去谈判，你将更为有效，低价买进，高价卖出。

公司将把你列为接待重要客户的关键人选。同事和上司会企盼和你待在一起，因为他们看重的不仅仅是你的智慧，更看重的是你的魅力。

你的薪水会增加不少，职务晋升更快。你的个人和市场价值将达到你以前想象不到的高度。那些帮你的人会为你敞开大门，你提升的机会将大大增多。

现在一切都取决于你。你没有什么会失去的了，只有不断努力去收

获。谁不喜欢与表面上欣赏、关心、倾听他们和对他们做出回应的人待在一起呢？这样的人会让他们感受到自我价值，认为自己受到了重视。谁不喜欢和富有魅力的人待在一起呢？

难道你不喜欢吗？

[1] 帕菲，一种冷甜点。——译者注

特别呈献　电话里彰显魅力的力量

我们许多人都会花费大量的时间接打电话。随着手机的出现，越来越多的人会在任一想象到的地方闲聊起来。培养在电话中的魅力会大大提高人际交往的效果。试试下面这些简单易学的技巧吧。

第一步：第一印象

古语云：永远不会有第二次机会去留下第一印象。第一印象通常不是面对面的印象，而是在电话里留下的印象。

许多销售人员和商界人士实际上从不与客户谋面。他们仅用电话就能达成交易。他们之所以能取得成功，是因为他们打电话时具有个性魅力，很能说服对方。

一次普通经历

真实的故事：一个顾客致电一家用电器公司，一位女士接了电话，生硬地说："这里是K和B公司。"顾客说："请再说一遍。"对方又答道："这里是K和B公司。"同样令人难以接受，毫无魅力可言。顾客停顿了一下，然后轻柔地问道："为什么不说早上好呢？"

短暂的沉默之后，那位顾客接着说："你说话的声音很好听，我真的希望刚才听到你说的是早上好。"对方还是沉默。"现在能说吗？"还是沉默，然后对方终于开口了，"早上好。"

效果很明显。那位女士的声音和态度很快就显得非常友好，实际上她

的声音里饱含着微笑。那位顾客这样回应道，“太棒了，谢谢你。”从一开始的“这里是K和B公司”到最终的“早上好”，大大改善了顾客对她及其所代表公司的印象。

她的所做是多么微不足道啊！就是微笑，但是效果迥异。请记住，对方在电话里同样可以感知到你的微笑。对方或许不笑，但你必须微笑应答！

第二步：发现能反映对方说话和倾听方式的线索

电话交谈一开始，你就有很好的机会感知对方的交际方式。很快你就能发现他们的谈话是不是受制于他对事物的主观看法。心理学家把它们叫作线索，分为系统性线索和启发性线索两种。我们把它们统称为线索。

人们说话时的措辞和腔调能暗示出，当下对他们来说重要的事情是什么。交谈、倾听时，要准备好和他们的交际方式同步，并更多地以同样的方式应答。

细节与情感

例如，对方好像对某一话题的细节特别感兴趣时，你就要避免谈及你的感受和情感。反之亦然。如果对方好像对在谈的话题投入了情感，你就要避免谈及实际的合乎逻辑的事情，直到对方改变谈话方向。不要想着一会儿谈这，一会儿谈那；要和对方处在同一波段上。

假如一个朋友或家人说到山川之美，在那里度假是多么惬意云云（启发你做出回应），而你却说起了那个地区的地质状况和种植的庄稼（你是

按常规出牌），试想一下，那真是风马牛不相及。在对方看来，你莫非是刚从火星来？

别人谈论感受和情感，而你说的是事实和数据，结果会令对方极度失望！他们讨论数据和逻辑，而你却说的是心情和情感，结果会令对方大为扫兴！

第三步：给予对方想要的

要想富有魅力，务必记住这一点：忘记自己，善待他人。在电话里交谈时，要把电话的话筒当成对方的耳朵。用温暖而轻柔的声音对着它说话。这样你说的话就显得更亲近、更关切、更个性。

这里列举的22条史上最有影响力的建议会助你一臂之力，使你在电话交际时更具魅力。

1.鼓励对方说下去。轮到你说话时，不要自说自话，而要提出问题，然后仔细倾听答复。听得越多，越显得有魅力。

2.说话清楚、简洁、直接。如果对方的措辞很普通，没有复杂的用语，你也必须如此。用一些大词会显得高人一等，再没有什么比它们更能妨碍交际的了。要远离那些会把对方置于事外的任何语言。

3.专心倾听，因为这是你获取信息的唯一途径。大部分人，尤其在电话里，宁可说话，也不想倾听。要抵制这一倾向。对方想说话时，你就专心地听着。

4.做个耐心的倾听者。虽然对方没说几句话你或许就能给予应答，但

还是要让他们把话说完，把想法完全表达出来，然后你再说。

5.做个积极的倾听者。利用“嗯”“是的，我明白”“呣”“是这样的”“不是吧”“当然”等诸如此类的声音和话语予以确认。这些简单的话语会告知对方你是在全神贯注地听他说话。

6.可以打断，但不要冒犯对方。打断对方可能会被解读为否定他人的所说和所想，会令对方有点尴尬。如果确实必须打断对方，一定要自责一下，比如可以说，“原谅我打断一下，但我不想忘掉这一点。”

7.运用一些简短而生动的事例。枯燥乏味的谈话很致命。轮到你说话时，要用你的言论搭建一个小小的平台。比如，不仅仅是说“阳光真好”，而是“阳光真好，令人温暖，神清气爽”。说话要绘声绘色。

8.永不假设，从不预设。不论是多么友好的交谈，都不要超越和对方的熟识程度，尤其在开玩笑时。如果是和父母都不能开的玩笑，就不要和他人那样打趣。

9.说话不要急促。语速要舒缓，声音显得更为低沉。与语速快和声音高相比，交际中舒缓的语速和低沉的声音更具吸引力。

10.利用短暂的停顿。你自己或对方都需要时间考虑考虑，试着停顿一下。可以这样提醒对方，“你想想看”或“我考虑一下”。停顿时间不宜过长，不然对方会问：“你好，还在听吗？”

11.不要给予过多信息。给予他们需要的信息，仅此而已。有些人在不知所措时，是不愿做决定或下结论的。不要告诉他们不想知道或不必知

道的事。切记，你的过分热情可能会突破他们的兴趣底线。

12.与对方的情绪和关切产生共鸣。他们不高兴，就要为他们显得不高兴。他们高兴，就要为他们感到高兴。如果向对方推销产品或提出建议，切记，一旦把你当成关心他们的朋友，他们会更乐于改变主意。

13.声音要有热情和活力。使自己的音调和语速富有变化。说很重要的事要慢下来，悄悄话要低声说。说细节和不那么重要的信息时，语速稍快些。单调乏味的声音最令人感到无聊、最没有活力，安眠药的作用都比不上它。

14.表达自己的感受。你的声音和仪态应表现出你的热情、关切、兴奋和喜悦。可以强烈表达自己的看法，甚至热情。但要注意，不要做过了，因为这有自我标榜之嫌。

15.对着电话微笑。笑声既能听到，也能感知到。它改变了说话的口型，继而影响你的音调。说话时面带微笑，你的声音听起来将更温暖、更友好。

16.己之所欲，先施予人。想让对方高兴，你必须显得高兴。想让对方相信你，你必须显得令人信服。己不予，人亦不予。

17.集中精力谈对方感兴趣的事。交谈中，要确保他的想法、观点及关切之事总是第一位的。

18.克制自己，不要提建议。与他人面谈时要做到这一点，电话交谈时同样适用。如果对方征求你的建议，抵制住要予以应答的诱惑。可以这

样问，“你觉得该怎么做呢？”

19.始终要得到对方的允许。有时他们没有征求意见，但你知道他们需要你的建议，试着这么说，“我可以提个建议吗？”始终要用柔和的语气。

20.彬彬有礼地对待愤怒或挑衅。对方发怒或挑衅，若以同样的方式回应，你可能感觉上占了上风，但肯定会魅力尽失。切记，柔和的回应能化解愤怒。

21.挂断电话之前，始终不忘彰显魅力。你所说的一切均可彰显你的魅力，包括告别语。还说着话时，对方却突然把电话挂了，有过这样的经历吗？这样的举动会让你怀疑对方是不是口是心非，不是吗？

22.想着自己是在为对方出谋划策。尽量要像你能想到的最佳导师那样—见多识广、富有耐心、待人和蔼、关心他人、态度温和、热心助人、呵护他人等。真诚地施以援手，待人友善。

提升魅力之利器

现在就决定，电话里要表现优秀且富有魅力。首先，把上述建议写在一张纸上。不论何时有电话，把这张纸放在眼前。说话时，随意回顾一下，寻找机会把它们付诸实践。

其次，把每个电话都当成和一个特别客户的重要会面。排除所有干扰，专心致志地倾听对方。

稍加思考和练习，这些技巧将成为你社交和职场的无价之宝。事实上，和你做的其他任何事情一样，它们将大大改善你的人际关系。

作者简介

博恩·崔西是世界激励大师、世界500强企业推崇的绩效思想家、个人职业发展方面最成功的演说家之一。他为全球60多个国家、5500万人做过培训。比尔·盖茨、杰克·韦尔奇、巴菲特等世界级商业领袖都曾经接受他的领导者管理思想培训。时至今日，他的研究成果和思想仍被1000多家全球跨国公司运用。

博恩·崔西一生著述颇丰，其代表作有《魅力的力量》（The Power of Charm）、《授权》（Delegation&Supervision）等。

罗恩·阿登做过演员、也执导过电影，现为职业演说培训大师。他的客户包括联邦政府、州政府、市政部门、政治家、经理人、媒体名流等。